

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы
<b>Повышение эффективности использования персонала в структурном подразделении ООО «РН-Юганскнефтегаз»</b>

УДК\_005.95:331.103.22:622.323(571.122)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ-51	Надин Владимир Владимирович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Вазим Андрей Александрович	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Директор ШИП	Хачин Степан Владимирович	к.т.н.		

Томск – 2018 г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор ШИП  
Хачин С.В

\_\_\_\_\_  
(Подпись)

\_\_\_\_\_  
(Дата)

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**  
**в форме магистерской диссертации**

Студенту:

Группа	ФИО
О-2ЭМ51	Надину Владимиру Владимировичу

Тема работы:

<b>Повышение эффективности использования персонала в структурном подразделении ООО «РН-Юганскнефтегаз»</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	07.12.2017 № 9606/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b>	Учредительные документы предприятия и подразделения. Внутренняя отчетность, положения, регламенты, должностные инструкции, договора, приказы ООО «РН-Юганскнефтегаз». Российская и зарубежная научно - публицистическая и учебная литература, материалы СМИ, статистические данные различных министерств и ведомств, нормативно-правовые акты различной юридической силы.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	Анализ эффективности использования персонала структурного подразделения. Обоснование мероприятий по повышению эффективности использования персонала структурного подразделения. Экономическая оценка мероприятий по повышению эффективности использования персонала структурного

	подразделения ООО «РН-Юганскнефтегаз».
<b>Перечень графического материала</b>	<p>Рисунок 1.1 - Производственная структура отдела складского учета</p> <p>Рисунок 1.2 - Функции отдела складского учета</p> <p>Таблица 1.1 - Состав работников отдела по секторам деятельности</p> <p>Рисунок 1.3 - Структура численности работников по секторам отдела</p> <p>Таблица 1.2 - Состав работников отдела по половому признаку</p> <p>Рисунок 1.4 - Половая структура численности работников отдела</p> <p>Рисунок 1.5 - Половая структура работников по секторам отдела складского учета</p> <p>Таблица 1.3 - Состав работников отдела по уровню образования</p> <p>Рисунок 1.6 - Образовательная структура работников отдела</p> <p>Таблица 1.4 - Возрастной состав работников отдела складского учета</p> <p>Рисунок 1.7 - Возрастная структура работников отдела складского учета</p> <p>Рисунок 1.8 - Структура работников по стажу работы на предприятии</p>
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Феденкова Анна Сергеевна

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Вазим Андрей Александрович	к. э. н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ-51	Надин Владимир Владимирович		

## Задание к разделу «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
О-2-ЭМ51	Надину Владимиру Владимировичу

Школа	Инженерного предпринимательства	Кафедра	-
Уровень образования	Магистр	Направление	38.04.02 Менеджмент

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>Описание рабочего места офиса ООО «РН-Юганскнефтегаз» на предмет возникновения: вредных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлено местное и общее освещение, кондиционеры, электромагнитные поля на низком уровне, метеоусловия в норме. Опасных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлена пожарная сигнализация, имеется запасной выход. Рабочее место оборудовано в соответствии с нормами техники безопасности.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Руководство по социальной ответственности: международный стандарт ISO 26000:2010 (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии 29 ноября 2012 года № 1611); ГОСТ Р ИСО 14010-98 «Руководящие указания по экологическому аудиту» - «Международный стандарт» ISO 14004 Второе издание 15.11.2004; Серия международных стандартов.. систем экологического менеджмента ISO 14000;</p>

	SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда/
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации;	Анализ факторов внутренней социальной ответственности: соблюдение техники безопасности, персонал проходит инструктаж по технике безопасности; Поддержание социально значимой заработной платы и стабильность выплаты заработной платы; Работники предприятия получают полный социальный пакет; Оказание помощи работникам в критических ситуациях.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью;	Анализ факторов внешней социальной ответственности: взаимодействие с местным сообществом и местной властью; Спонсорство и корпоративная благотворительность
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Деятельность организации регламентируется согласно трудовому законодательству ГОСТ Р ИСО 26000-2010; Внутренние документы: Кодекс корпоративного управления ООО «РН-Юганскнефтегаз» 2008г. Кодекс деловой и корпоративной этики ООО «РН-Юганскнефтегаз» 2012г. Политика Компании в области промышленной безопасности и охраны труда
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблица 4 – Стейкхолдеры организации Таблица 4.1– Структура программ корпоративной социальной ответственности Таблица 4.2 – Затраты на мероприятия КСО

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна	-		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ51	Надин Владимир Владимирович		

**Планируемые результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент  
(магистр)**

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 117 страниц, 32 рисунка., 38 таблиц., 58 источников.

Ключевые слова: нефтедобывающее предприятие, подразделение, персонал, эффективность, трудовые ресурсы, мероприятия, квалификация, производство, кадры, труд.

Объектом исследования является: структурное подразделение ООО «РН-Юганскнефтегаз» отдел складского учёта.

Цель работы – анализ эффективности использования персонала структурного подразделения посредством характеристики персонала предприятия структурного подразделения и результативности труда работников, также выявление влияния экономических и организационно-технических условий на эффективность использования персонала и оценка влияния использования персонала на результаты деятельности подразделения.

Основные результаты работы заключаются в том, что рост уровня рентабельности использования персонала и увеличение выработки работников, показывает повышение эффективности использования персонала за счет реализации технических и организационно-экономических мероприятий.

Научная новизна работы заключается в повышении эффективности использования персонала в структурном подразделении на основе разработки мероприятий по повышению эффективности использования персонала, рассмотрении особенностей управления персоналом структурного подразделения нефтедобывающего предприятия (отдел складского учёта), выявление проблем управления персоналом, возникающих в процессе функционирования компании и предложение способов их улучшений.

Данная выпускная квалификационная работа выполнена на персональном компьютере при использовании пакета Microsoft Office 2010, текстовая часть выполнена в Microsoft Word, расчеты и графики в – Microsoft Excel. Презентация создана в Microsoft Power Point.

## **Обозначения и сокращения**

МТР – материально-технические ресурсы

ПРР – погрузочно-разгрузочные работы

ТК – трудовой кодекс

ГО – грузооборот

ЧВ – среднечасовая выработка

КВ – капитальные вложения

ОД – основная деятельность

СДиХ – сектор доставки и хранения

СДиХ МТР– сектор доставки и хранения материально-технических ресурсов

ССУ – сектор складского учёта

ЧР – численность работников

ОГМ – отдел главного механика

ОГЭ – отдел главного энергетика

WMS – (англ. Warehouse Management System) – система управления складом

КТУ – коэффициент трудового участия

ТСД – терминал сбора данных



## Оглавление

1	Анализ эффективности использования персонала структурного подразделения.....	12
1.1	Характеристика персонала предприятия структурного подразделения и результативность труда работников.....	12
1.2	Выявление влияния экономических и организационно-технических условий на эффективность использования персонала.....	25
1.3	Оценка влияния использования персонала на результаты деятельности подразделения.....	37
1.4	Выявление резервов улучшения использования персонала.....	46
2	Обоснование мероприятий по повышению эффективности использования персонала структурного подразделения.....	54
2.1	Характеристика перспектив развития предприятия и его персонала.....	54
2.2	Разработка мероприятий по повышению эффективности использования персонала.....	62
2.3	Определение ресурсоемкости мероприятий и затрат на их реализацию.....	76
3	Экономическая оценка мероприятий по повышению эффективности использования персонала структурного подразделения.....	83
3.1	Характеристика методических положений по экономической оценке мероприятий.....	83
3.2	Оценка результативности предложенных мероприятий.....	90
4	Социальная ответственность.....	100
4.1	Внутренняя и внешняя социальная политика компании.....	101
4.2	Анализ эффективности программ КСО.....	103
	Заключение.....	108
	Список публикаций магистранта.....	112
	Список использованных источников.....	113

## **Введение**

На сегодняшний день роль эффективного управления персоналом постоянно возрастает. Основной его целью служит достаточное обеспечение компании рабочими ресурсами, имеющими необходимый уровень квалификации и опыт, а также рациональное использование кадров и повышение уровня производительности труда.

Правильное управление персоналом приводит в результате к увеличению объема производства (работ, услуг), повышению эффективности труда, сокращению себестоимости производимого товара (работ, услуг) и увеличению общей прибыли.

Трудовой ресурс (персонал) предприятия – это основной состав квалифицированных работников предприятия, состоящий с предприятием в юридических отношениях, регулируемых договором найма.

Трудовые ресурсы являются одним из важнейших факторов любого производства. Их состояние и эффективное использование прямо влияет на конечные результаты хозяйственной деятельности предприятий, что и обусловило актуальность выбранной темы дипломного проекта.

Эффективность использования трудовых ресурсов является одним из важнейших качественных показателей работы предприятия, выражением эффективности затрат труда.

Причинами, обуславливающими необходимость анализа трудовых ресурсов, являются исследование состава кадров с целью выявления обеспеченности ими и причин текучести трудовых ресурсов, повышение эффективности использования трудовых ресурсов.

Целью дипломного проектирования является повышение эффективности использования персонала в структурном подразделении.

К основным задачам дипломного проектирования относятся:

- анализ эффективности использования персонала структурного подразделения посредством характеристики персонала предприятия

структурного подразделения и результативности труда работников, также выявление влияния экономических и организационно-технических условий на эффективность использования персонала и оценка влияния использования персонала на результаты деятельности подразделения;

- выявление резервов улучшения использования персонала;
- обоснование мероприятий по повышению эффективности использования персонала структурного подразделения и определение ресурсоемкости мероприятий и затрат на их реализацию;
- экономическая оценка мероприятий по повышению эффективности использования персонала структурного подразделения.

В качестве объекта исследования выбрано структурное подразделение нефтедобывающее предприятие – отдел складского учета.

ООО «РН-Юганскнефтегаз» – самое крупное нефтедобывающее предприятие России. Компания ведет работу на территории городов Нефтеюганск и Пыть-Ях, Нефтеюганского, Сургутского и Ханты-Мансийского районов ХМАО-Югры.

Для организации прибыльной работы предприятия необходимо создание правильной и реальной структуры движения материальных ресурсов предприятия, а также формирование системы учета и контроля над сохранностью материальных ресурсов предприятия, что относится к основным обязанностям отдела складского учета.

Предметом исследования выступает персонал структурного подразделения.

Основными показателями, характеризующими использование труда в отделе складского учета, являются: использование рабочей силы, рабочего времени, производительность труда, относительные показатели расходов на заработную плату.

## **1 Анализ эффективности использования персонала структурного подразделения**

### **1.1 Характеристика персонала предприятия структурного подразделения и результативность труда работников**

Осуществление деятельности нефтедобывающего предприятия невозможно без своевременной поставки материально-технических ресурсов, необходимых для нормального осуществления процесса добычи нефти.

В нефтедобывающем предприятии обеспечение складского учета движения материально-технических ресурсов (МТР) и услуг по хранению, погрузочно-разгрузочных работ (ПРР), центрзавозу, изготовлению готовой продукции осуществляет отдел складского учета.

Отдел входит в состав управления материально-технического обеспечения нефтедобывающего предприятия и состоит из следующих структурных подразделений, представленных на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 - Производственная структура отдела складского учета

Производственная структура отдела складского учета обусловлена тем, что подобное разделение отдела помогает специалистам более качественно и эффективно выполнять свою работу.

К основным задачам, выполняемым отделом, относятся:

- отражение в складском учете прихода, согласно поступившим счетам-фактурам; МТР, полученные от списания материалов и основных средств;

отпуска МТР;

- формирование сводных заявок на центравоз МТР, документальное обеспечение данных заявок;
- реализация МТР подрядным организациям (отражение в КИС SAP R3 расхода МТР, оформление писем-доверенностей на подрядчиков);
- формирование акта приёма основных средств;
- отражение в учёте услуг хранения, ПРР, центравоза, услуг по изготовлению готовых изделий и изоляции трубной продукции.

В соответствии с главными задачами на отдел возложены следующие функции, представленные на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 - Функции отдела складского учета

Отдел возглавляет начальник отдела, назначаемый и освобождаемый от должности приказом Генерального директора нефтедобывающего предприятия и в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

Начальник отдела планирует, организует и контролирует работу сотрудников отдела, отвечает за качество и эффективность работы отдела.

Основным документом, регламентирующим трудовые отношения в отделе складского учета, является Коллективный договор нефтедобывающего предприятия и положения кадровой политики.

При осуществлении кадровой политики всех подразделений Общество стремится к росту производительности труда и за счёт хорошей организации и распределения обязанностей, кооперации и повышения квалификации работников.

Для выявления возможностей улучшения использования трудовых ресурсов, проводят анализ трудовых ресурсов, а также эффективность использования трудовых ресурсов и степень влияния уровня использования персонала на результаты деятельности отдела.

Цель анализа использования трудовых ресурсов – поиск резервов повышения производительности труда работников, определение оптимальной численности работников на предприятии, структуры кадров и рациональной загруженности работников предприятия.

Анализ трудовых ресурсов начинается с изучения обеспеченности предприятия рабочей силой, посредством анализа состава и структуры работников по численности. Сопоставление данных по численности по различным категориям дает представление о степени обоснованности количественного соотношения между ними.

Источниками информации для анализа служат: план по труду, статистическая отчетность по труду, движению работников, заработной плате: «Сведения о численности, заработной плате и движении работников» (форма № П-4, месячная); данные табельного учета и отдела кадров.

Состав работников отдела по секторам, представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Состав работников отдела по секторам деятельности

Сектора	Списочная численность			Отклонение		Отклонение факт/план	
	базисный год	план отчетного года	отчетный год				
				+/-	%	+/-	%
Сектор доставки и хранения МТР	15	15	16	1	6,67	1	6,67
Сектор складского учета по КВ	18	19	20	2	11,11	1	5,26
Сектор складского учета по ОД	15	15	15	0	0,00	0	0,00
Всего	48	49	51	3	6,25	2	4,08

Списочная численность работников отдела в отчетном году увеличилась на 3 человека по сравнению с базисным годом и на 2 человека по сравнению с планом. Увеличение численности работников отдела произошло по всем секторам отдела складского учета.

Структура численности работников представлена на рисунке 1.3.

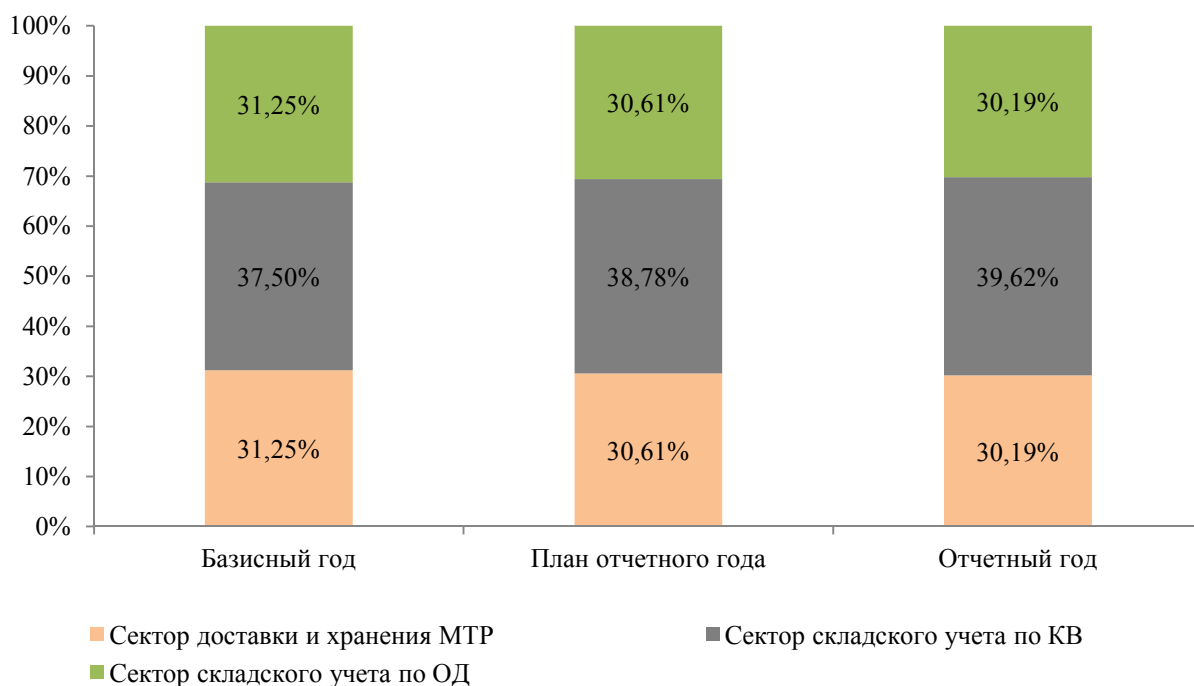


Рисунок 1.3 - Структура численности работников по секторам отдела

В структуре списочной численности работников отдела по секторам деятельности наибольший удельный вес занимает численность работников сектора складского учета по капитальным вложениям, доля которых увеличилась до 39,62%.

Состав работников отдела по половому признаку, показан в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Состав работников отдела по половому признаку

Сектора	Списочная численность			Отклонение		Отклонение факт/план	
	базисный год	план отчетного года	отчетный год				
				+/-	%	+/-	%
Мужчины	7	7	8	1	14,29	1	14,29
Женщины	41	42	43	2	4,88	1	2,38
Всего	48	49	51	3	6,25	2	4,08

В отчетном году, численность работников отдела увеличилась по сравнению с планом на 4 человека за счет увеличения количества женщин-работников на 3 человека и мужчин-работников на 1 человека.

Половая структура работников отдела, представлена на рисунке 1.4.

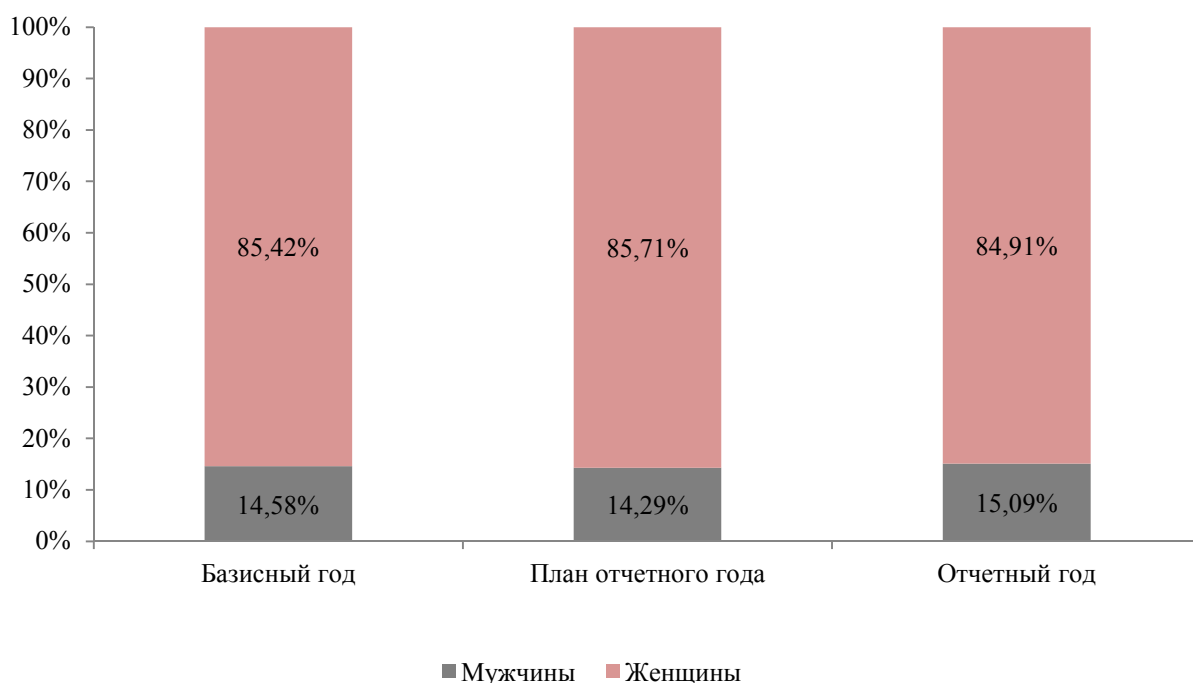


Рисунок 1.4 - Половая структура численности работников отдела

Половая структура персонала отдела складского учета характеризуются



преобладающей долей работников женского пола, доля которых составляет около 85% от общей численности работников.

Распределение работников отдела по половому признаку и по секторам отдела складского учета представлено на рисунке 1.5.

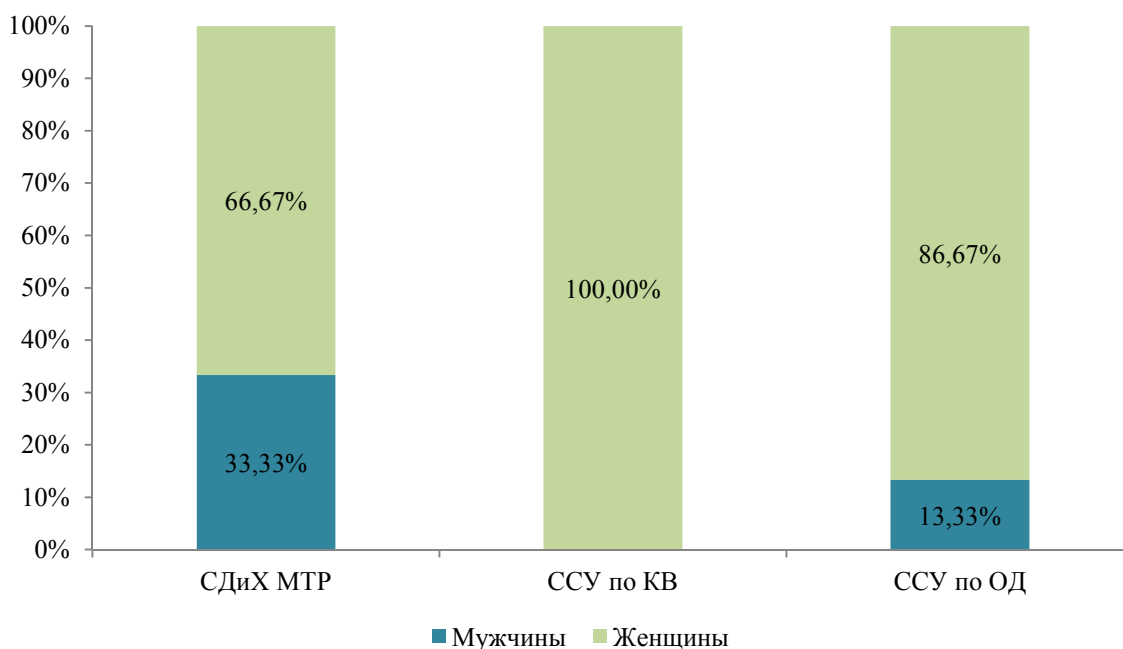


Рисунок 1.5 - Половая структура работников по секторам отдела складского учета

Из рисунка 1.5 видно, что основная часть всех работников мужского пола задействована в секторе доставки и хранения МТР, поскольку доля мужчин-работников в данном секторе составляет 33,33%,

В секторе складского учета по основной деятельности, доля мужчин работников составляет 13,33%. В секторе складского учета по капитальным вложениям работников – мужчин нет.

Таким образом, с учетом особенностей деятельности отдела преобладающим полом среди работников отдела является женский пол.

Помимо пола, важной характеристикой трудовых ресурсов является распределение работников по категориям работающих, по уровню образования, по возрастной структуре и по профессиональному составу.

Состав работников по уровню образования представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Состав работников отдела по уровню образования

Сектора	Списочная численность			Отклонение		Отклонение факт/план	
	базисный год	план отчетного года	отчетный год	+/-	%	+/-	%
Высшее образование	46	47	47	1	2,17	0	0,00
Средне специальное	0	0	2	2	0,00	2	0,00
Среднее	2	2	2	0	0,00	0	0,00
Всего	48	49	51	3	6,25	2	4,08

Персонал отдела складского учета, как видно из данных таблицы 1.3 характеризуется высоким уровнем образования.

Образовательная структура работников отдела показана на рисунке 1.6.

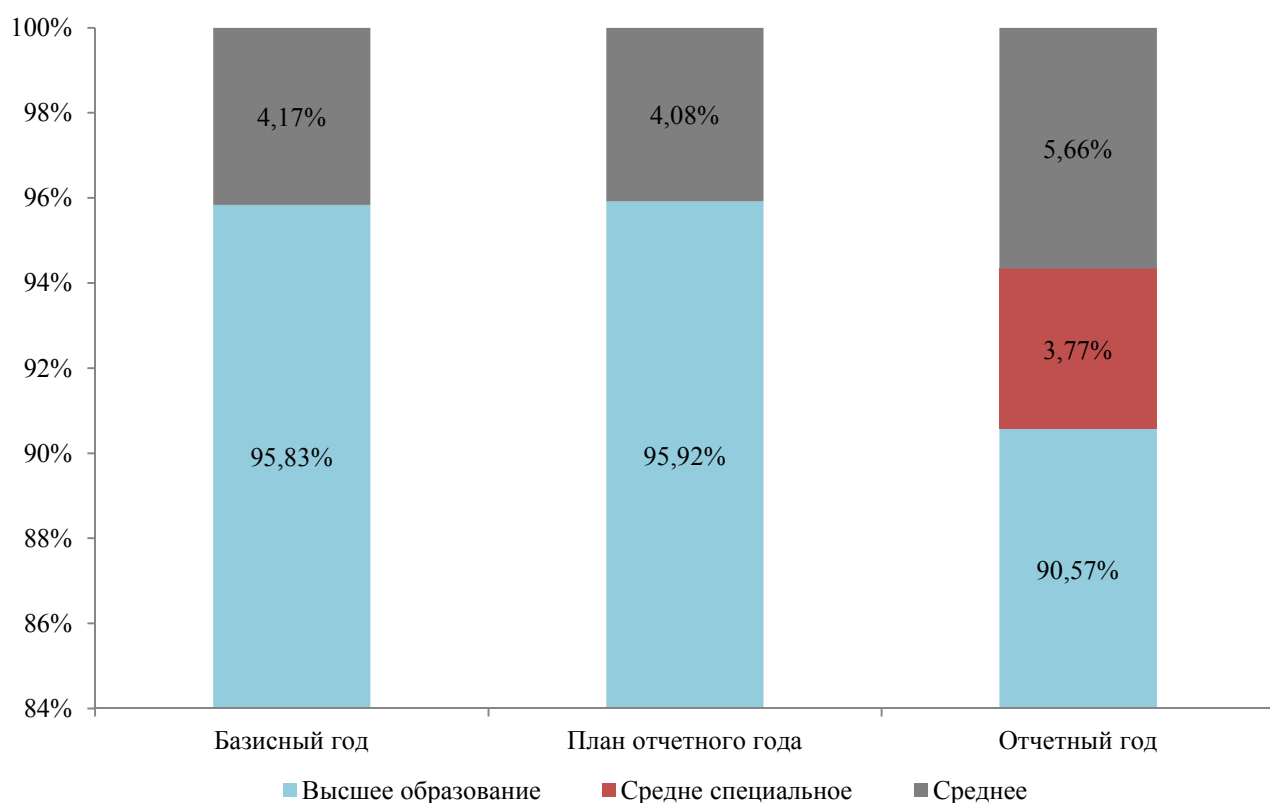


Рисунок 1.6 - Образовательная структура работников отдела

В составе работников отдела складского учета в базисном и отчетном году по плану более 95% всей численности персонала, занимали работники с высшим уровнем образования, однако принятие на работы двух работников со

среднеспециальным образованием, привело к тому, что доля работников с высшим образованием снизилась до 90,57%.

Возрастной состав работников отдела складского учета представлен в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Возрастной состав работников отдела складского учета

Сектора	Списочная численность			Отклонение		Отклонение факт/план	
	базисный год	план отчетного года	отчетный год	+/-	%	+/-	%
до 25 лет	3	2	1	-2	-66,67	-1	-50,00
25-до 35 лет	16	17	17	1	6,25	0	0,00
35-до 45 лет	12	12	13	1	8,33	1	8,33
45-до пенсионного возраста	13	13	14	1	7,69	1	7,69
Работающие пенсионеры	6	5	6	0	0,00	1	20,00
Всего	48	49	51	3	6,25	2	4,08

В отчетном году в составе работников отдела складского учета, как в сравнении с базисным годом, так и в сравнении с планом произошло увеличение численности работников в возрасте от 25 лет, и снижение численности работников в возрасте до 25 лет.

Увеличение численности работников отдела складского учета в отчетном году произошло по работникам в возрасте до 45 лет до пенсионного возраста, показывает некоторое «устаревание» кадров отдела, что является негативной тенденцией, поскольку возрастающая сложность складской деятельности и стремительное развитие технологий приводит к «моральному износу» и «устареванию» рабочей силы.

Под «устареванием» в этом случае понимают использование работником теорий, понятий и методов, которые являются менее эффективными, чем принятые в настоящее время. «Устаревшие» специалисты и менеджеры принимают, как правило, неэффективные решения, что влечет за собой снижение конкурентоспособности и, в конечном счете, приводит к серьезным потерям организации и ее простоям.

Возрастная структура работников отдела показана на рисунке 1.7.

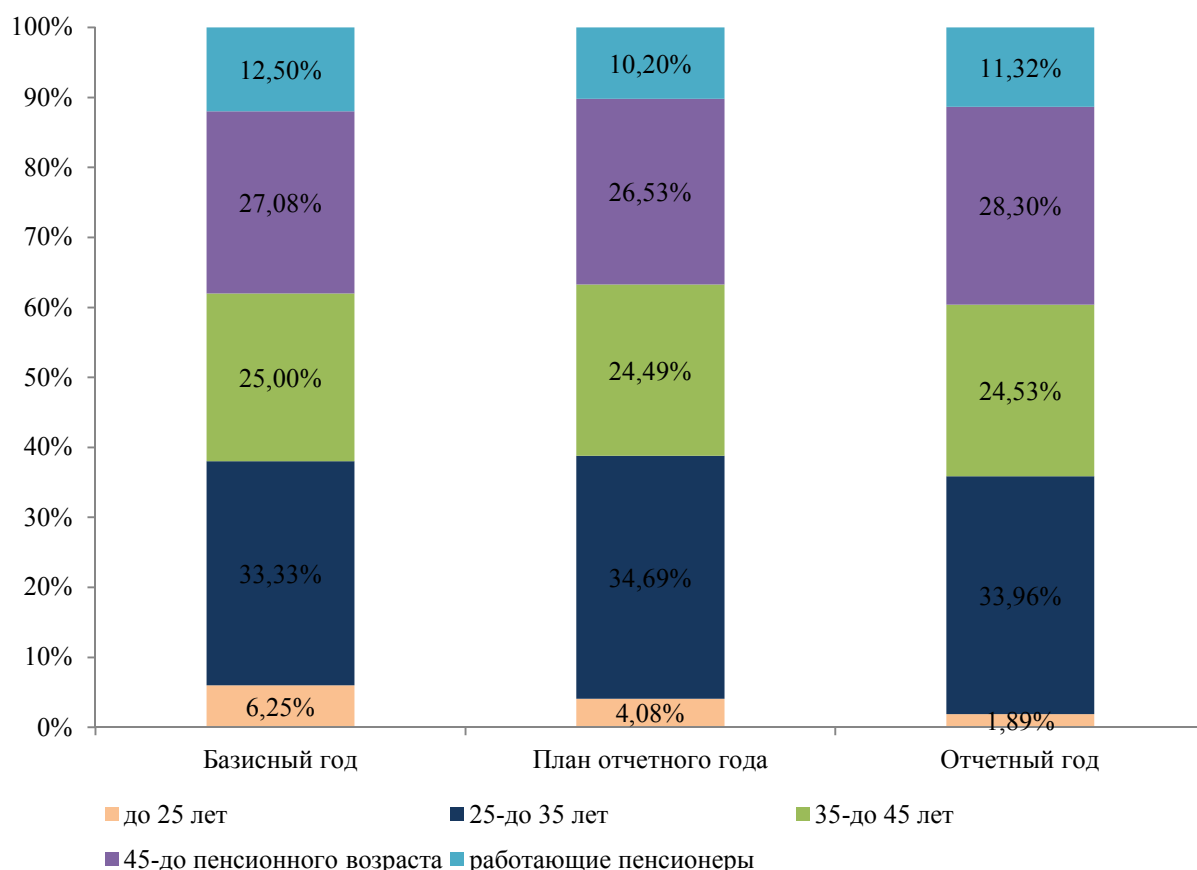


Рисунок 1.7 - Возрастная структура работников отдела складского учета

В возрастной структуре работников отдела складского учета, преобладающую долю занимают работники в возрасте от 25 до 35 лет – 33,96%.

Также значительный удельный вес занимает доля работников в возрасте от 45 лет до пенсионного возраста – 28,30%, что при доли работающих пенсионеров 11,32% показывает необходимость «обновления» кадрового состава отдела, поскольку молодые работники, как показывают исследования являются более прогрессивными и легче обучаются новым знаниям и технологиям.

Структура работников по стажу работы на предприятии представлена на рисунке 1.8.

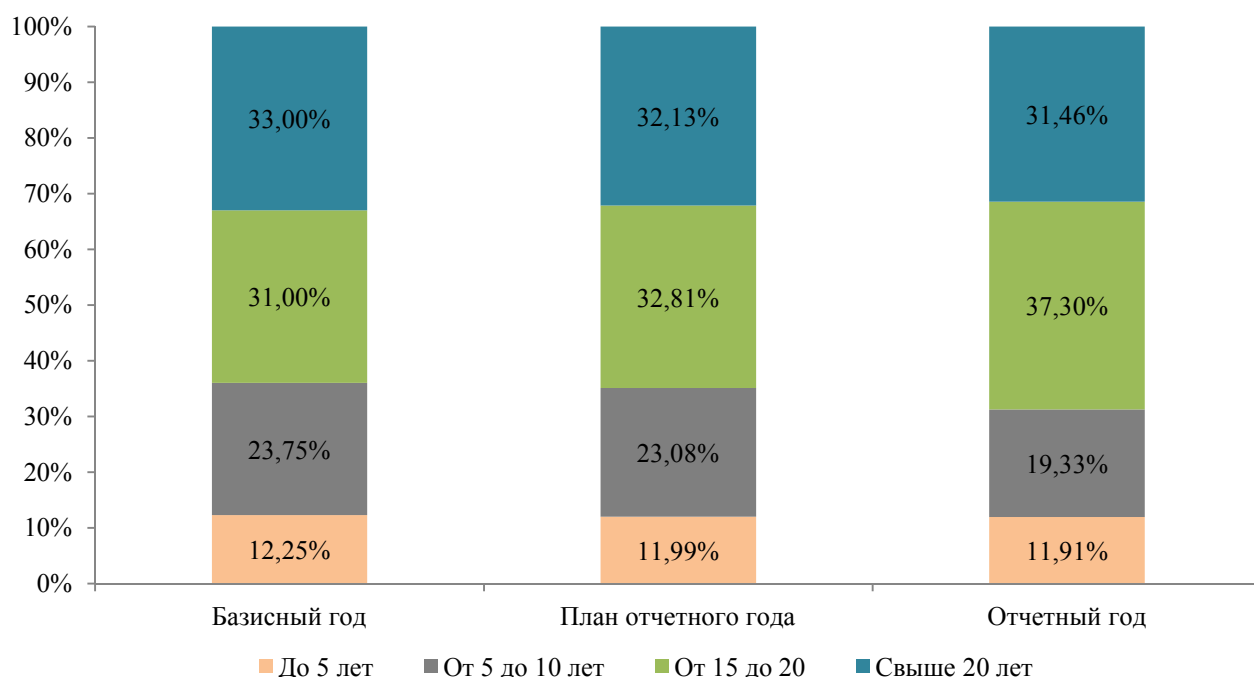


Рисунок 1.8 - Структура работников по стажу работы на предприятии

В структуре работников отдела складского учета по трудовому стажу, преобладающую долю занимают работники со стажем работы от 15 до 20 лет, доля которых увеличилась до 37,30% в отчетном году.

Также, значительный удельный вес занимают работники со стажем работы на предприятии свыше 20 лет – 31,46%.

Значительный удельный вес работников со стажем работы свыше 15 лет, характеризует относительное постоянство состава работников отдела складского учета.

Данные работники, со стажем свыше 15 лет образуют основной костяк трудовых ресурсов отдела.

Распределение работников отдела по категориям работающих, показано в таблице 1.5.

По категориям работающих, в отчетном году произошло увеличение численности специалистов по сравнению с планом на 1 человека и численности рабочих на 1 человека или на 33,33%.

Таблица 1.5 - Состав работников отдела по категориям работающих

Сектора	Списочная численность			Отклонение		Отклонение факт/план	
	базисный год	план отчетного года	отчетный год	+/-	%	+/-	%
Руководителей	3	3	3	0	0,00	0	0,00
Специалистов	39	40	41	2	5,13	1	2,50
Рабочих	6	6	7	1	16,67	1	16,67
Всего	48	49	51	3	6,25	2	4,08

Структура работников отдела складского учета по категориям работающих, представлена на рисунке 1.9.

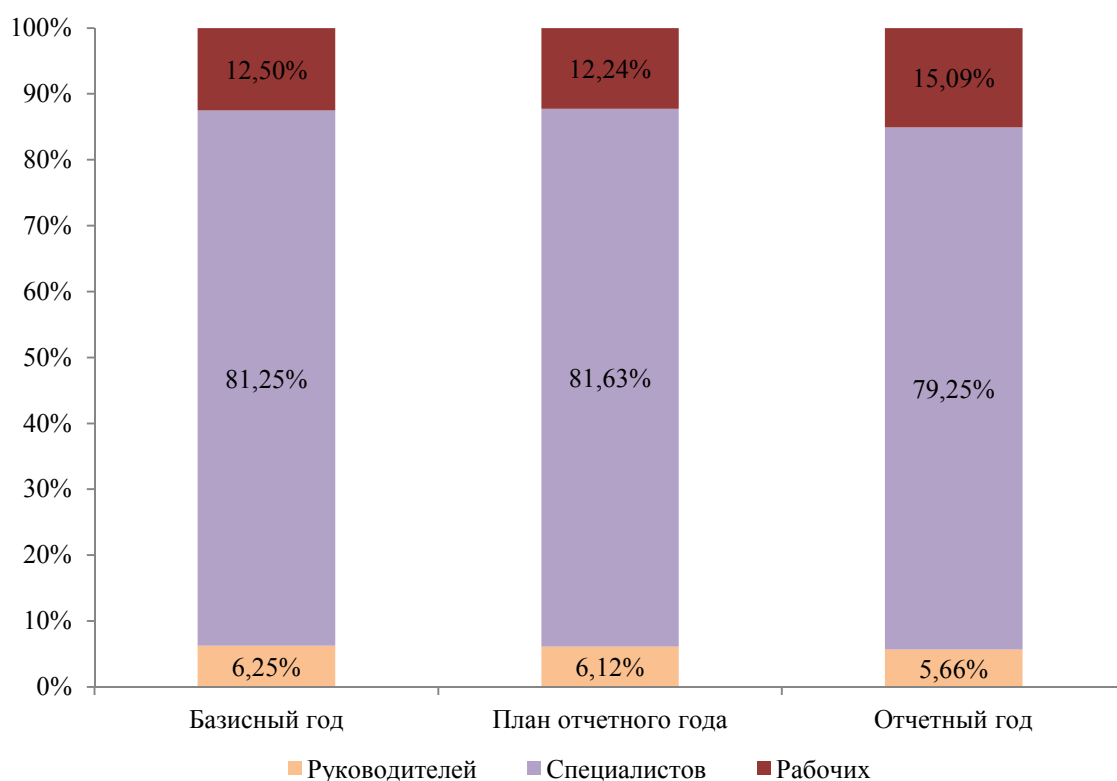


Рисунок 1.9 - Структура работников отдела складского учета по категориям работающих

Преобладающую долю в структуре работников отдела складского учета занимают специалисты – 79,25%, что обусловлено особенностями процесса деятельности отдела.

Профессиональная структура работников отдела складского учета показана на рисунке 1.10.

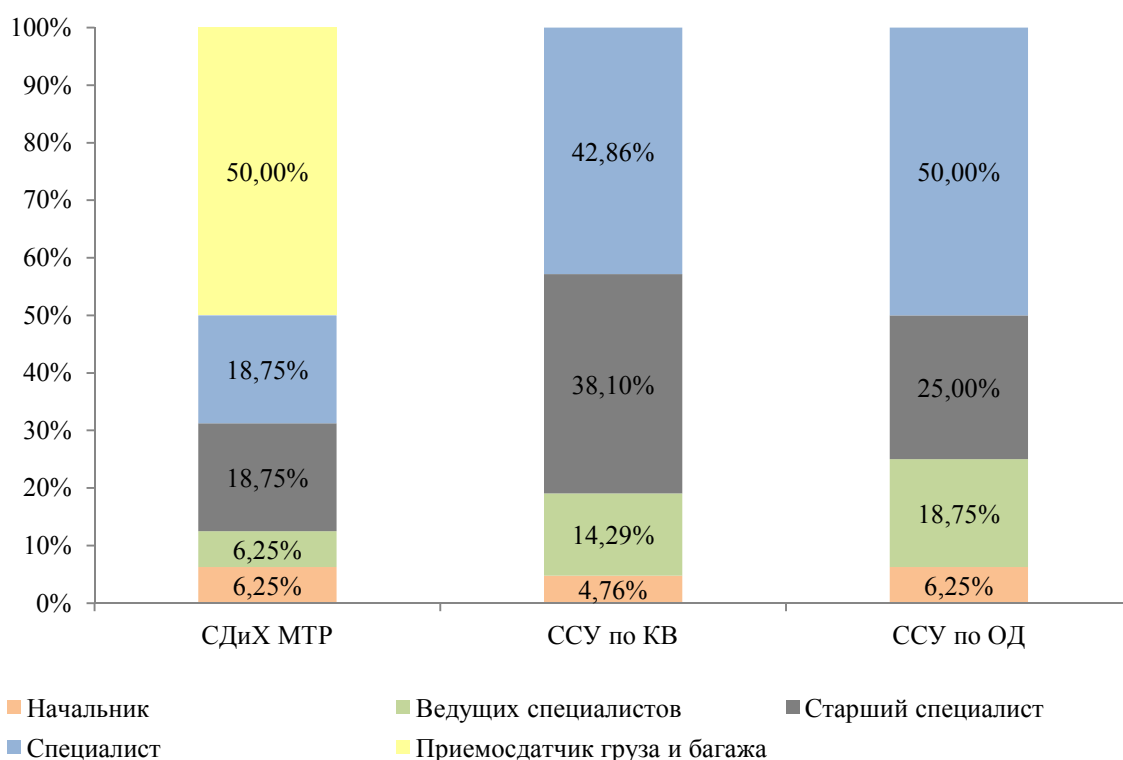


Рисунок 1.10 - Профессиональная структура работников отдела отчетного года

В профессиональной структуре работников отдела складского учета по капитальным вложениям и по основной деятельности, преобладающую долю составляют специалисты, а в секторе доставки и хранения МТР – приемосдатчики груза и багажа – 50,0%.

После оценки обеспеченности отдела складского учета далее необходимо рассмотреть показатели движения персонала.

Движение персонала представляет единый социально-экономический процесс, охватывающий внешнее движение в сфере обращения человеческих ресурсов и внутреннее в сфере их потребления, вызванный наличием дисбаланса между корпоративной конкурентоспособностью персонала и конкурентоспособностью работника.

К основным показателям, характеризующих движения персонала отдела относятся коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров, коэффициент постоянства персонала и

коэффициент замещения.

В таблице 1.6 представлен расчет коэффициентов движения персонала отдела складского учета.

Таблица 1.6 - Показатели движение персонала отдела складского учета

Наименование показателя	План отчетного года	Факт отчетного года	Отклонение	
			+/-	%
Показатели движения персонала, чел.				
1. Списочная численность персонала	49	51	2	4,08
2. Количество принятого на работу персонала	3	8	5	166,67
3. Количество уволенного с работы персонала	2	6	4	200,00
4. Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	1	5	4	400,00
5. Количество работников, проработавших весь год	44	37	-7	-15,91
Коэффициенты движения персонала, %				
6. Коэффициент оборота по приему (п.2/п.1)	6,12	15,69	9,56	156,21
7. Коэффициент оборота по выбытию (п.3/п.1)	4,08	11,76	7,68	188,24
8. Коэффициент текучести кадров (п.4/п.1)	2,04	9,80	7,76	380,39
9. Коэффициент постоянства персонала (п.5/п.1)	89,80	72,55	-17,25	-19,21
10. Коэффициент замещения (п.2-п.3/п.1)	2,04	3,92	1,88	92,16

В отчетном году увеличение списочной численности работников произошло в результате увеличения количества принятого на работу персонала на 5 человека, при этом количество уволенного персонала увеличилось на 4 человека, в том числе по собственному желанию в отчетном году выбыло 5 человек.

Рост количества принятого и уволенного персонала привел и к увеличению коэффициента оборота по приему на 9,56% и коэффициента оборота по выбытию на 7,68%.

С учетом количества уволенного по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины персонала, значение коэффициента текучести



фактически превысило плановое значение и составило 9,80% при нормативном значении 3-5%.

Текучесть кадров – в управлении персоналом норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу. Превышение нормативной текучности кадров, показывает о имеющихся проблемах в коллективе, необходимых к решению.

Рост коэффициента текучности привел и к снижению коэффициента постоянства состава на 17,25% и росту коэффициента замещения на 1,88%.

Таким образом, рост коэффициента текучности кадров показывает, что при сохранении сложившейся тенденции в будущем отдел может испытывать трудности с квалифицированными, добросовестными работниками, при этом высокая текучесть кадров может привести и к снижению производительности труда.

## **1.2 Выявление влияния экономических и организационно-технических условий на эффективность использования персонала**

В условиях рыночных отношений, когда эффективность деятельности любого предприятия зависит от большого количества внутренних и внешних факторов, невозможно оставить без внимания эффективность использования персонала на предприятии.

Эффективность труда – социально-экономическая категория, определяющая степень достижения требуемого результата при наименьших трудовых затратах. Эффективность труда отражает как количественные, так и качественные результаты труда и проводится в двух направлениях:

- анализ производительности труда;
- анализ использования рабочего времени [17].

Основным показателей, характеризующим результативность и эффективность труда работников отдела является показатель

производительности труда.

Производительность труда – это показатель, отражающий количество или объем производимой продукции (работ или услуг) в единицу времени на одного работника. Рост производительности труда – важнейший фактор, обеспечивающий улучшение всех показателей эффективности деятельности отдела: обеспечение ритмичности поставки МТР, увеличение объемов поставки МТР, экономию рабочей силы и прочее [25].

Также, рост производительности труда имеет большое значение, поскольку он позволяет:

- существенно снизить затраты на поставку МТР, если рост производительности труда опережает рост средней заработной платы;
- при прочих равных условиях увеличить объем поставки МТР;
- проводить политику по увеличению средней заработной платы работникам;
- более успешно осуществлять реконструкцию и техническое перевооружение отдела.

К основным показателям, позволяющим оценить производительности труда и эффективность использования трудовых ресурсов, относятся:

- показатель выработки;
- показатель трудоемкости [44].

Выработка работников отдела складского учета определяется объемом складского грузооборота, который приходится на одного работника и рассчитывается по формуле (1.1).

$$Выр = \frac{ГО}{Чр}, \quad (1.1)$$

где Выр - выработка работников;

ГО - грузооборот;

Чр - численность работников [12].

Расчет выработки по показателю «грузооборот» подходит для оценки производительности работников сектора доставки и хранения МТР.

В качестве основного показателя, учитываемого при расчете производительности отдела складского учета по капитальным вложениям используют показатель «грузооборот основных средств, приобретаемых в результате капитальных вложений».

Капитальные вложения – это инвестиции в основные средства, в том числе затраты на новое строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение действующих организаций, приобретение машин, оборудования, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие [35].

В качестве показателя, используемого при оценке эффективности результативности труда работников сектора складского учета по ОД выступает показатель «грузооборот оборудования, необходимого для осуществления процесса добычи нефти».

Обратный показателю выработки, является показатель трудоемкости. Трудоемкость – это затраты труда, рабочего времени на выполнение единицы работ. Преимущество показателя трудоемкости состоит в том, что он позволяет судить об эффективности затрат живого труда на разных стадиях выполнения объемов работ не только по всему отделу в целом, но и по его секторам, то есть проникнуть в глубину выполнения того или иного вида работ [14].

Расчет показателя трудоемкости осуществляется по формуле (1.2).

$$Te = \frac{t}{ГО}, \quad (1.2)$$

где  $Te$  - трудоемкость работ;

$t$  - количество отработанного времени, человеко-ч [41].

Показатели для расчета производительности труда работников отдела

складского учета, представлены в таблице 1.7.

Таблица 1.7 - Показатели для расчета производительности труда работников

Показатели	План отчетного года	Факт отчетного года	Отклонение	
			+/-	%
Грузооборот, тн.:	63545	58944	-4601	-7,24
- МТР	39225	33969	-5256	-13,40
- основные средства	13975	13572	-403	-2,88
- оборудование	10345	11403	1058	10,23
Время работы одного работника, час.	1792	1810	19	1,04
- СДиХ МТР	1817	1846	29	1,60
- ССУ по КВ	1773	1784	11	0,62
- ССУ по ОД	1785	1801	16	0,90
Списочная численность работников, чел.:	49	51	2	4,08
- СДиХ МТР	15	16	1	6,67
- ССУ по КВ	19	20	1	5,26
- ССУ по ОД	15	15	0	0,00

В отчетном году грузооборот отдела складского учета снизился на 4601 тн. или на 7,24% за счет снижения грузооборота МТР на 5256 тн. или на 13,40% и основных средств, приобретенных в результате капитальных вложений на 403 тн. или на 10,23%.

Грузооборот оборудования, необходимого для осуществления процесса добычи нефти увеличился на 1058 тн. или на 10,23%.

Несмотря на снижение грузооборота время работы одного работника отдела увеличилось на 19 час. или на 1,04% в том числе произошло увеличение времени работы одного работника СДиХ МТР на 29 час., ССУ по КВ на 11 час., и ССУ по ОД на 16 час.

Рассчитанные показатели выработки представлены на рисунке 1.11.

В отчетном году наблюдается снижение общей выработки работников отдела на 141,07 тн./чел. или на 10,88% в том числе за счет снижения выработки работников СДиХ МТР на 18,81% и выработки работников ССУ по КВ на 7,74%, при этом выработка работников ССУ по ОД увеличилась на 10,23%.

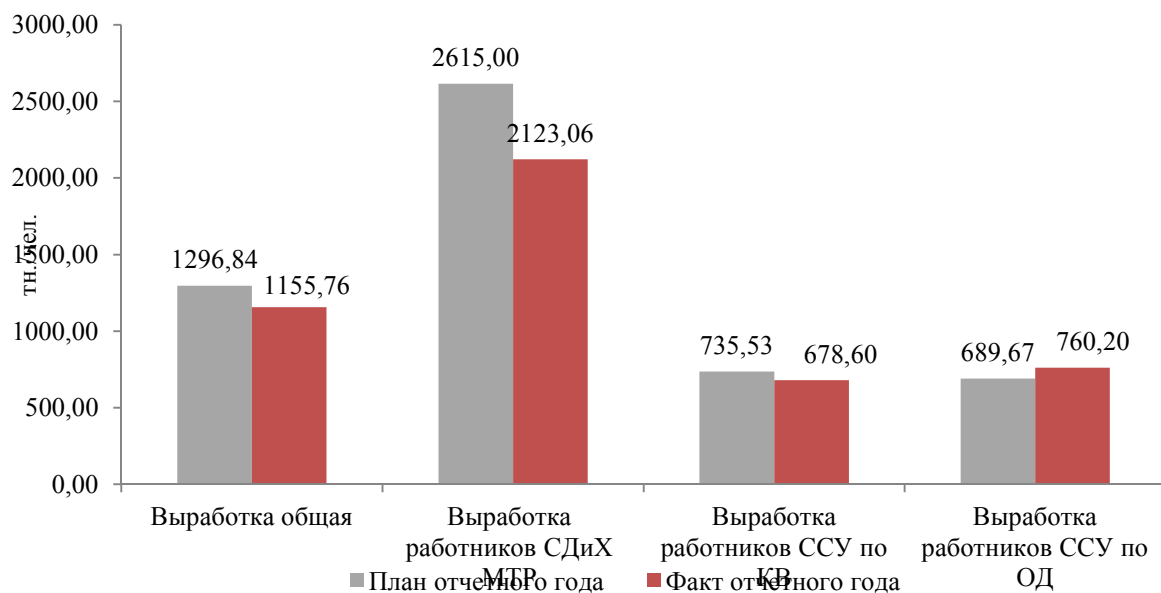


Рисунок 1.11 - Выработка работников отдела складского учета

Рассчитанные значения трудоемкости работ отдела складского учета представлены на рисунке 1.12.

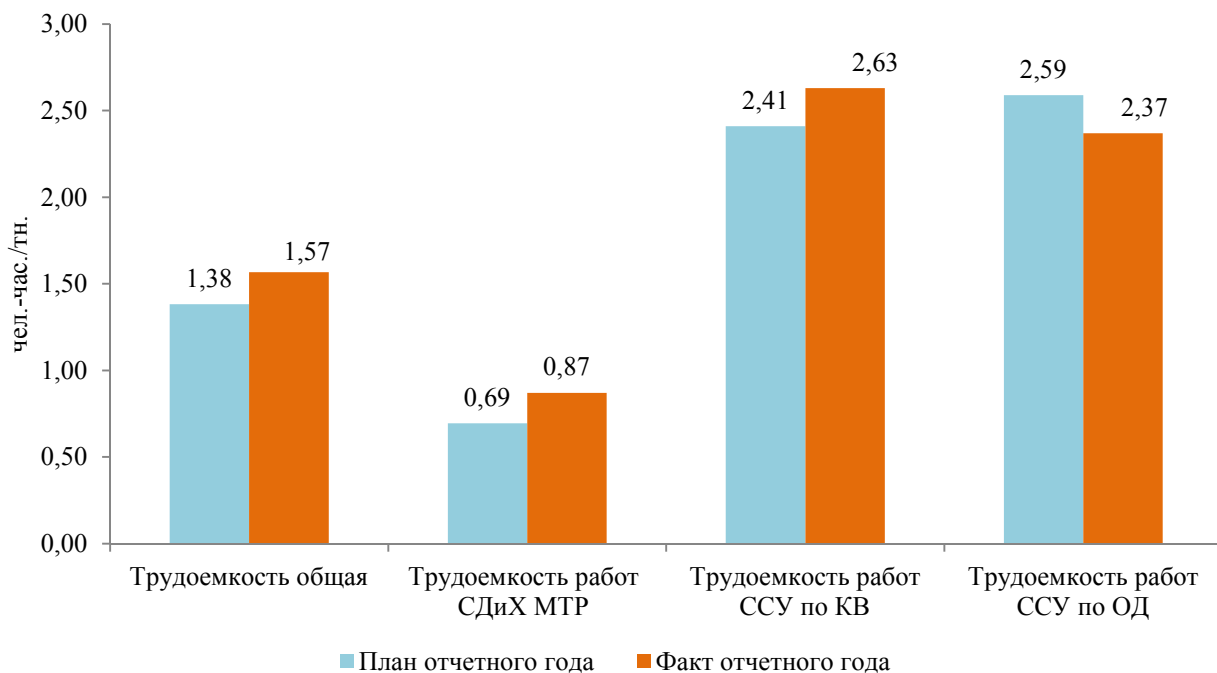


Рисунок 1.12 - Трудоемкость работ работников отдела складского учета

Трудоемкость работ работников отдела складского учета по сравнению с планом увеличилась на 0,18 чел.-час./тн, в том числе за счет роста

трудоемкости работ СДиХ МТР на 25,14% и трудоемкости работ ССУ по КВ на 9,06%, при этом трудоемкость работ ССУ по ОД снизилась на 8,47%.

Таким образом, в отчётном году произошло снижение результативности труда работников СДиХ МТР и ССУ по КВ, о чем свидетельствует рост показателя трудоемкости и снижение показателя выработки.

Для оценки влияния экономических и организационно-технических условий на эффективность использования персонала применяют систему обобщающих, частных и вспомогательных показателей производительности труда, представленных на рисунке 1.13.

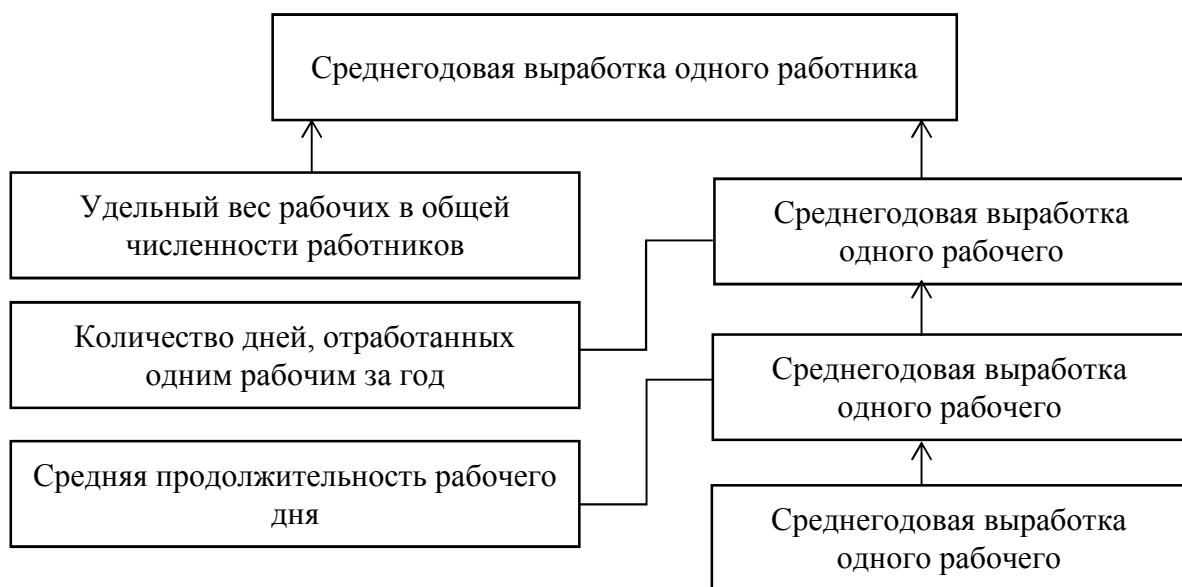


Рисунок 1.13 - Факторная модель производительности труда

Из рисунка 1.13 видно, что среднегодовая выработка продукции одним работником представляет собой один из наиболее общих показателей производительности труда. При этом величина среднегодовой выработки зависит не только от выработки, но и от удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия.

Также величина данного показателя зависит от количества отработанных рабочими дней и продолжительности рабочего дня.

Обобщенно, расчет влияния факторов на изменение интенсивности использования трудовых ресурсов, осуществляется на основе произведения

производительности по формуле (1.3).

$$ГВ_{ыр} = Уд * Д * П * ЧВ , \quad (1.3)$$

где  $ГВ_{ыр}$  - среднегодовая выработка;

$Уд$  - удельный вес рабочих в общей численности работников;

$Д$  - отработано дней одним работником за год;

$П$  - средняя продолжительность рабочего дня;

$ЧВ$  - среднечасовая выработка одного работника [28].

Поскольку основной удельный вес в общей численности работников склада занимают специалисты, осуществляющие учет поступающих МТР, оборудования и основных средств, а также оформляющие их выдачу, то помимо оценки влияния уровня рабочих на изменение производительности труда, также необходимо оценить и влияния изменения уровня и времени работы специалистов.

Расчет влияния представленных факторов на изменение выработки работников отдела складского учета осуществляется методом детерминированного факторного анализа.

Показатели, на основе которых производится расчет влияния факторов на изменение интенсивности использования трудовых ресурсов отдела складского учета, представлены в таблице 1.8, а также в таблице 1.7.

В отчетном году произошло снижение среднегодовой выработки работников на 141,08 тн./чел. или на 10,88%, среднегодовой выработки на 0,7 тн./чел.-дн. или на 11,15% и среднечасовой выработка на 0,08 тн./чел.-час. или на 11,11%, за счет снижения:

- выработки работников СДиХ МТР: среднегодовой на 493,58 тн./чел. или на 18,86%, среднечасовой выработки на 2,66 тн./чел.-час и среднечасовой выработки на 0,29 тн./чел.-час.;

- выработки работников ССУ по КВ: среднегодовой на 49,01 тн./чел. или на 6,74%, среднечасовой выработки на 0,24 тн./чел.-час и среднечасовой выработки на 0,03 тн./чел.-час.

Таблица 1.8 - Показатели для расчета влияния факторов на изменение интенсивности использования трудовых ресурсов отдела складского учета

Показатель	План отчетног о года	Факт отчетног о года	Изменение	
			+/-	%
Удельный вес рабочих и специалистов, %	12,24	13,73	1,49	12,17
Отработано дней одним работником, час.	209	208	-2	-0,89
- СДиХ МТР	182	181	-1	-0,40
- ССУ по КВ	222	220	-1	-0,62
- ССУ по ОД	223	228	5	2,17
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8,6	8,7	0,1	1,25
- СДиХ МТР	10,0	10,2	0,2	2,00
- ССУ по КВ	8,0	8,1	0,1	1,25
- ССУ по ОД	8,0	7,9	-0,1	-1,25
Среднегодовая выработка одного работника, тн/чел.	1296,84	1155,76	-141,08	-10,88
- СДиХ МТР	2616,48	2122,90	-493,58	-18,86
- ССУ по КВ	726,93	677,92	-49,01	-6,74
- ССУ по ОД	696,15	756,42	60,27	8,66
Выработка рабочего: среднегодовая, тыс.руб.	6537,50	4852,71	-1684,8	-25,77
Среднедневная выработка, тн./чел.-дн.	6,28	5,58	-0,7	-11,15
- СДиХ МТР	14,39	11,73	-2,66	-18,49
- ССУ по КВ	3,32	3,08	-0,24	-7,23
- ССУ по ОД	3,09	3,33	0,24	7,77
Среднечасовая, выработка, тн./чел.-час.	0,72	0,64	-0,08	-11,11
- СДиХ МТР	1,44	1,15	-0,29	-20,14
- ССУ по КВ	0,41	0,38	-0,03	-7,32
- ССУ по ОД	0,39	0,42	0,03	7,69

Несмотря на снижение общей выработки и выработки работников СДиХ МТР и ССУ по КВ, выработка работников ССУ по ОД увеличилась, что свидетельствует о эффективности использования работников ССУ по ОД.

Расчет промежуточных значений среднегодовой выработки представлен в таблице 1.9, при этом, поскольку в ССУ по КВ и ССУ по ОД нет рабочих, то в качестве показателя удельного веса рабочих, будет учитываться удельный вес специалистов, непосредственно задействованных в осуществлении складского учета капитальных вложений и оборудования для нефтедобычи.



Таблица 1.9 - Промежуточное значение среднегодовой выработки работников отдела складского учета, тн./чел.

Фактор	СДиХ МТР	ССУ по КВ	ССУ по ОД	Общее значение
Плановая выработка	2616,48	726,93	696,15	1296,84
Плановая выработка при фактическом удельном весе рабочих и специалистов в общей численности персонала	2452,95	692,31	696,15	1233,23
Плановая выработка при фактической количестве отработанных дней одним работником за год	2606,12	722,41	711,28	1285,29
Плановая выработка при фактической продолжительности рабочего дня	2658,24	731,44	702,39	1300,23
Фактическая выработка	2122,90	677,92	756,42	1155,76

В отчётном году фактически, как видно из данных таблицы 1.8, наблюдается постепенное снижение выработки работников отдела.

Рассчитав величину промежуточных значений среднегодовой выработки работников отдела складского учета, далее можно оценить величины влияния факторов на изменение выработки.

Расчет влияния факторов на изменение среднегодовой выработки работников, представлен в таблице 1.10.

Таблица 1.10 - Влияние факторов на изменение среднегодовой выработки работников отдела складского учета, тн./чел.

Фактор	СДиХ МТР	ССУ по КВ	ССУ по ОД	Общее значение
За счет изменения удельного веса рабочих и специалистов в общей численности персонала	-163,53	-34,62	0,00	-63,61
За счет изменения количества отработанных дней одним работником за год	-10,36	-4,52	15,13	-11,55
За счет изменения продолжительности рабочего дня	52,12	9,03	-8,89	14,94
За счет изменения среднечасовой выработки рабочих	-535,34	-53,52	54,03	-144,47
Общее изменение	-657,11	-83,63	60,27	-204,69

На изменение общей среднегодовой выработки работников отдела складского учета отрицательное влияние отказали все факторы, за исключением продолжительности рабочего дня, поскольку за счет влияния данного фактора выработка увеличилась на 14,94% тн./чел.

Отрицательное влияние на изменение среднегодовой выработки работников СДиХ МТР и ССУ по КВ, также отказали все факторы, за исключением увеличения продолжительности рабочего дня, поскольку под влиянием данного фактора среднегодовая выработка работников СДиХ МТР увеличилась на 52,12 тн./чел., а среднегодовая выработка работников ССУ по КВ на 9,03 тн./чел.

В отличие от среднегодовой выработки работников СДиХ МТР и ССУ по КВ, на изменение среднегодовой выработки работников ССУ по ОД, отрицательное влияние оказал только фактор изменения продолжительности рабочего дня, поскольку под влиянием данного фактора выработка работников ССУ по ОД уменьшилась на 8,89 тн./чел.

Структура влияния факторов на изменение общей среднегодовой выработки показана на рисунке 1.14.



Рисунок 1.14 - Структура влияния факторов на изменение общей среднегодовой выработки

Из рисунка 1.14 видно, что в структуре влияния факторов на изменение среднегодовой выработки работников наибольшую долю занимает фактор изменения среднечасовой выработки – 61,5%.

Структура влияния факторов на изменение среднегодовой выработки работников отдела по секторам, показана на рисунке 1.15.

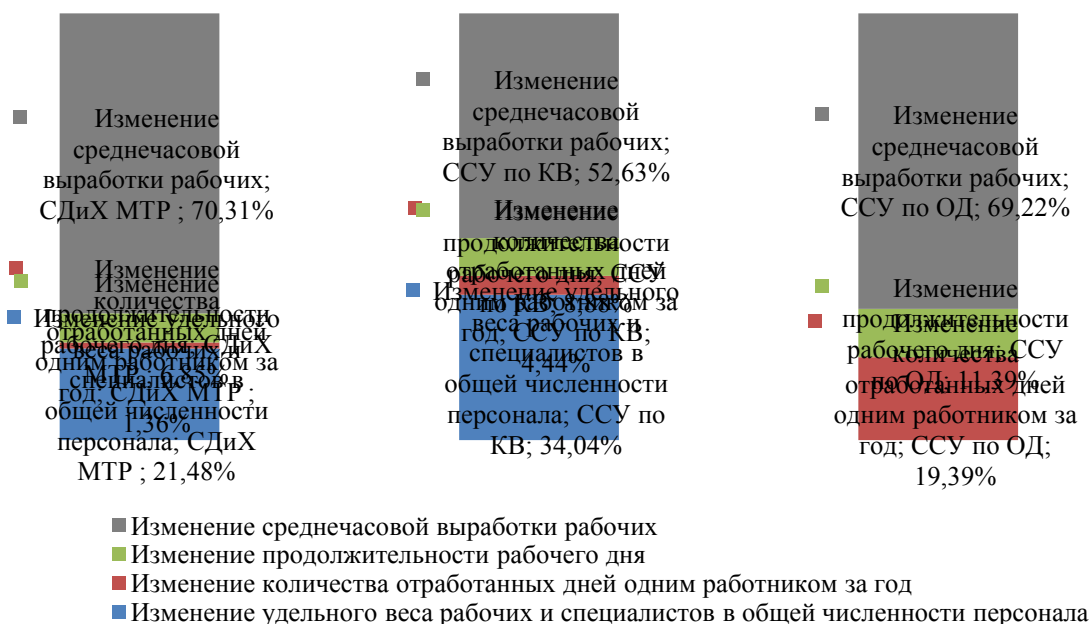


Рисунок 1.15 - Структура влияния факторов на изменение среднегодовой выработки по секторам отдела складского учета

Наибольшее влияние на изменение среднегодовой выработки по секторам отдела складского учета, также оказал фактор изменения среднечасовой выработки, при этом на изменение среднегодовой выработки работников СДiХ МТР и ССУ по КВ, также существенное влияние оказал фактор изменения численности рабочих и специалистов.

К основным причинам, оказавшим влияние на снижение среднечасовой выработки работников СДiХ МТР и ССУ по КВ относятся:

- увеличение среднего возраста работающих;
- рост трудоемкости работ по складскому учету.

Для оценки эффективности использования трудовых ресурсов важное значение, имеет показатель рентабельности персонала.

Рентабельность представляет собой относительный показатель, который характеризует степень потребления того или иного ресурса (денежного, трудового или материального) [16].

Рентабельность персонала показывает, какой процент прибыли от реализации приходится на одного сотрудника предприятия, и рассчитывается по формуле (1.4).

$$R_{ч} = \frac{Пб}{Ч} * 100, \quad (1.4)$$

где  $R_{ч}$  - рентабельность персонала;

$Пб$  - прибыль от реализации продукции персонала [23].

Поскольку основной функцией отдела складского учета является учет, выдача и принятие МТР, оборудования и основных средств, задействованных в добыче нефти, то при расчете рентабельности персонала отдела складского учета можно воспользоваться показателем прибыли от реализации добытой нефти.

Показатели, на основе которых рассчитывается рентабельность персонала отдела складского учета, представлены в таблице 1.11.

Таблица 1.11 - Показатели для расчета рентабельности персонала отдела складского учета

Показатель	План отчетного года	Факт отчетного года	Изменение	
			+/-	%
Валовая добыча нефти, млн.тн.	63,8	62,4	-1,4	-2,19
Товарная добыча нефти, млн.тн.	62,7	61,1	-1,6	-2,55
Выручка от реализации товарной нефти, млн.руб.	72363,5	69958,9	-2404,6	-3,32
Прибыль от реализации добытой нефти, млн.руб.	14486,7	14166,2	-320,5	-2,21
Рентабельность продаж, %	20,02	20,25	0,23	1,15
Списочная численность персонала, чел.	49	51	2,00	4,08
Рентабельность персонала, млн.руб./чел.	295,65	277,77	-17,88	-6,05
- СДиХ МТР	965,78	885,39	-80,39	-8,32
- ССУ по КВ	762,46	708,31	-54,15	-7,10
- ССУ по ОД	965,78	944,41	-21,37	-2,21

В отчетном году произошло снижение объема добычи нефти нефтедобывающего предприятия на 2,19% в результате истощения месторождений. Снижение объема добычи нефти и падение цен на нефть привели к тому, что выручка нефтедобывающего предприятия уменьшилась на 3,32%, однако проведение мероприятий по оптимизации производственных затрат обусловили снижение прибыли на 2,21%, и привели к росту общей рентабельности продаж на 1,15%.

Несмотря на рост общей рентабельности продаж, снижение прибыли и превышение плановой численности работников отдела привели к тому, что рентабельность персонала уменьшилась на 8,32%.

Таким образом, снижение рентабельности использования персонала и снижение среднегодовой выработки, показывают снижение эффективности использования персонала за счет экономических и организационно-технических условий деятельности предприятия и всего отдела складского учета.

Уровень производительности труда также зависит от многих факторов: технической оснащённости, применяемой технологии, культурно-технического уровня и квалификации работников, организацией труда и производства, организации технического нормирования, оплаты труда, включая материальное стимулирование, морального стимулирования, использования опыта новаторов и передовиков производства, состоянием трудовой дисциплины, условий труда и быта работников, постоянство состава работников.

### **1.3 Оценка влияния использования персонала на результаты деятельности подразделения**

Успешная деятельность подразделения зависит не только от квалификации персонала, но и от умелого использования кадров и

эффективности управления ими, поэтому управление персоналом имеет самое важное значение для всех без исключения организаций и их подразделений.

Правильное управление персоналом является ключевым фактором успеха подразделения, поскольку именно персонал, его мотивация, его участие в повседневной работе подразделения является тем модификатором, который либо многократно усиливает имеющиеся ресурсы, либо ослабляет их.

Таким образом, хорошо подготовленный, обученный персонал, с высоким уровнем мотивации на качественную работу является главным ресурсом, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности подразделения.

Для оценки влияния использования персонала на результаты деятельности отдела складского учета могут использоваться такие показатели, как:

- грузооборот МТР, основных средств, оборудования;
- производительность труда;
- трудоемкость работ по складскому учету и прочее [23].

Для оценки влияния использования персонала на результаты деятельности отдела складского учета, используется формула (1.5).

$$ГО = Ч * Д * П * ЧВ, \quad (1.5)$$

В процессе анализа производительности труда и объема грузооборота решаются следующие основные задачи: оценка динамики этих показателей, степень выполнения плана, определение и оценка факторов, влияющие на эти показатели и их отклонение от плана.

Показатели, необходимые для оценки влияния использования трудовых ресурсов на грузооборот отдела складского учета, представлены в таблице 1.7 и таблице 1.8. п.1.2.

Промежуточные значения грузооборота под влиянием факторов,

рассчитаны в таблице 1.12.

На основе рассчитанных промежуточных значений грузооборота МТР, оборудования и основных средств можно оценить величину влияния факторов на изменение грузооборота.

Таблица 1.12 - Промежуточное значение грузооборота отдела, тн.

Фактор	СДиХ МТР	ССУ по КВ	ССУ по ОД	Общее значение
Плановый грузооборот	39225	13975	10345	63545
Плановый грузооборот при фактическом удельном весе рабочих и специалистов в общей численности персонала	38708,88	13309,52	10767,24	62785,65
Плановый грузооборот при фактическом количестве отработанных дней одним работником за год	41062,61	13849,10	11008,66	67457,02
Плановый грузооборот при фактической продолжительности рабочего дня	41883,86	14022,21	10871,05	66613,81
Фактический грузооборот	33969	13572	11403	58944

Расчет влияния факторов на изменение грузооборота отдела складского учета, представлен в таблице 1.13.

Таблица 1.13 - Влияние факторов на изменение грузооборота отдела складского учета, тн.

Фактор	СДиХ МТР	ССУ по КВ	ССУ по ОД	Общее значение
За счет изменения численности персонала	-516,12	-665,48	422,24	-759,36
За счет изменения количества отработанных дней одним работником за год	2353,73	539,58	241,42	3134,73
За счет изменения продолжительности рабочего дня	821,25	173,11	-137,61	856,75
За счет изменения среднечасовой выработки работников	-7914,86	-450,21	531,95	-7833,12
Общее изменение	-5256,00	-403,00	1058,00	-4601,00

На снижение грузооборота отдела складского учета отрицательное влияние оказало увеличение численности работников, а также снижение среднечасовой выработки работников.

Структура влияния факторов на изменение грузооборота отдела, показана на рисунке 1.16.

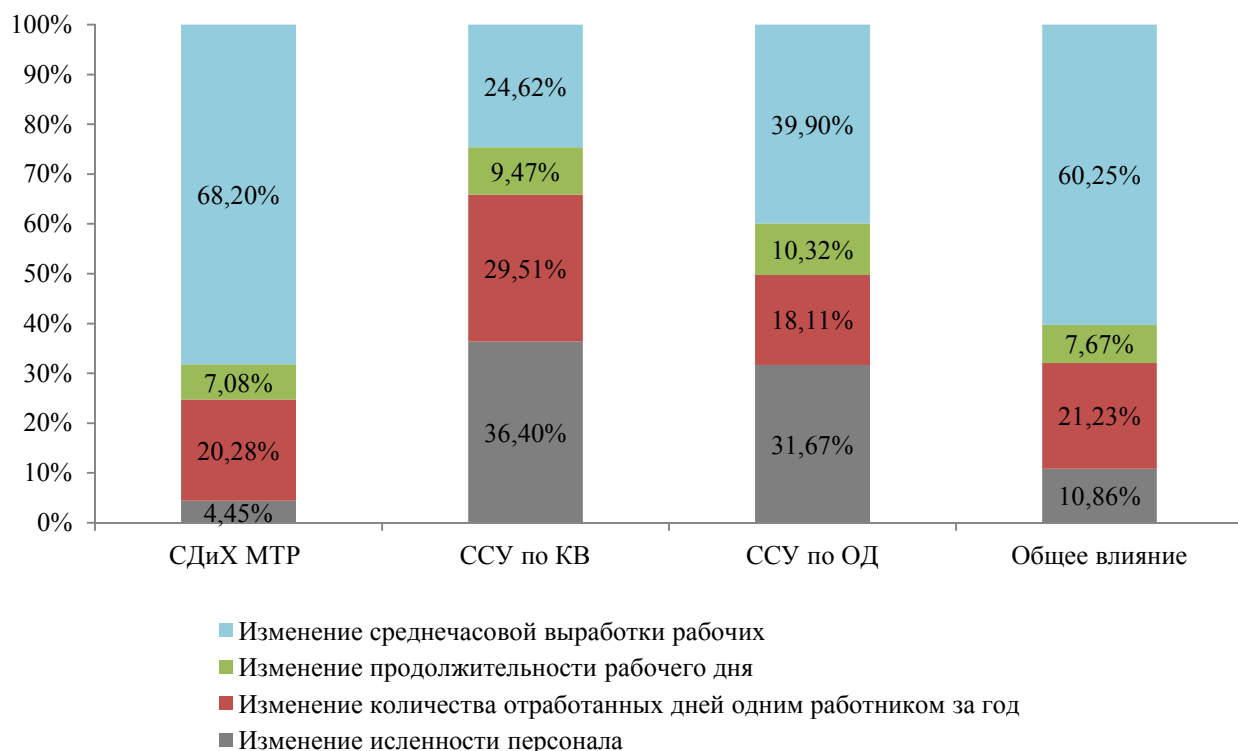


Рисунок 1.16 - Структура влияния факторов на изменение грузооборота отдела

В структуре влияния факторов на изменение грузооборота отдела складского учета, наибольшее влияние оказал фактор изменения среднечасовой выработки работников, поскольку за счет влияния данного фактора грузооборот в целом по отделу изменился на 60,25% (в отрицательную сторону). Также, значительное влияние на изменение грузооборота отдела оказал фактор изменения численности и количества отработанных дней одним работником.

Таким образом, оптимизация численности работников, улучшение использование целодневного рабочего времени и рост среднечасовой выработки работников отдела являются основными резервами повышения эффективности деятельности отдела посредством роста объема грузооборота.

Для повышения эффективности деятельности отдела складского учета, помимо увеличения грузооборота, необходимо снизить величины затрат на



осуществление складского учета, так как величина затрат оказывает прямое влияние на прибыль предприятия. При этом непосредственное влияние на затраты на складские услуги оказывает соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы [19].

В соответствии с положениями ст.135 ТК РФ, заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда.

В соответствии со ст.129 ТК РФ, заработная плата (оплата труда работника) – это вознаграждение за труд, которое зависит от:

- квалификации работника;
- сложности, количества, качества и условий выполняемой работы.

При этом, к заработной плате относится не только вышеуказанное вознаграждение, но и:

- компенсационные выплаты;
- стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии, иные поощрительные выплаты) [43].

Фонд заработной платы – это сумма денежных средств, предназначенная для заработной платы работников предприятия. Фонд заработной платы в структуре затрат предприятия, является одной из самых значительных статей себестоимости [17].

Фонд заработной платы персонала отдела складского учета, представлен в таблице 1.14.

Таблица 1.14 - Фонд заработной платы персонала отдела складского учета

Показатель	План отчетного года	Факт отчетного года	Изменение	
			+/-	%
Фонд заработной платы, тыс.руб.	28436,46	30168,95	1732,49	6,09
- СДиХ МТР	8123,94	8840,45	716,51	8,82
- ССУ по КВ	11140,08	11953,20	813,12	7,30
- ССУ по ОД	9172,44	9375,30	202,86	2,21
Средняя зарплата на 1 раб. в месяц, руб.	48361	49296	934	1,93
- СДиХ МТР	45133	46044	911	2,02
- ССУ по КВ	48860	49805	945	1,93
- ССУ по ОД	50958	52085	1127	2,21

Из данных таблицы 1.14 видно, что в отчётном году фонд заработной платы работников отдела складского учета увеличился на 1732,49 тыс.руб. или на 6,09% за счет увеличения:

- фонда заработной платы работников СДиХ МТР на 716,51 тыс.руб. или на 8,82% в результате роста средней заработной платы на 1 работника на 911 руб. и увеличения численности работников СДиХ МТР на 1 человека;

- фонда заработной платы работников ССУ по КВ на 813,12 тыс.руб. или на 7,30% по причине увеличения средней заработной платы на 1 работника на 945 руб. и увеличения численности работников ССУ по КВ на 1 человека;

- фонда заработной платы работников ССУ по ОД на 202,86 тыс.руб. или на 2,21% по причине увеличения средней заработной платы на 1 работника в месяц на 1127 руб.

Структура фонда заработной платы работников отдела складского учета показана на рисунке 1.17.

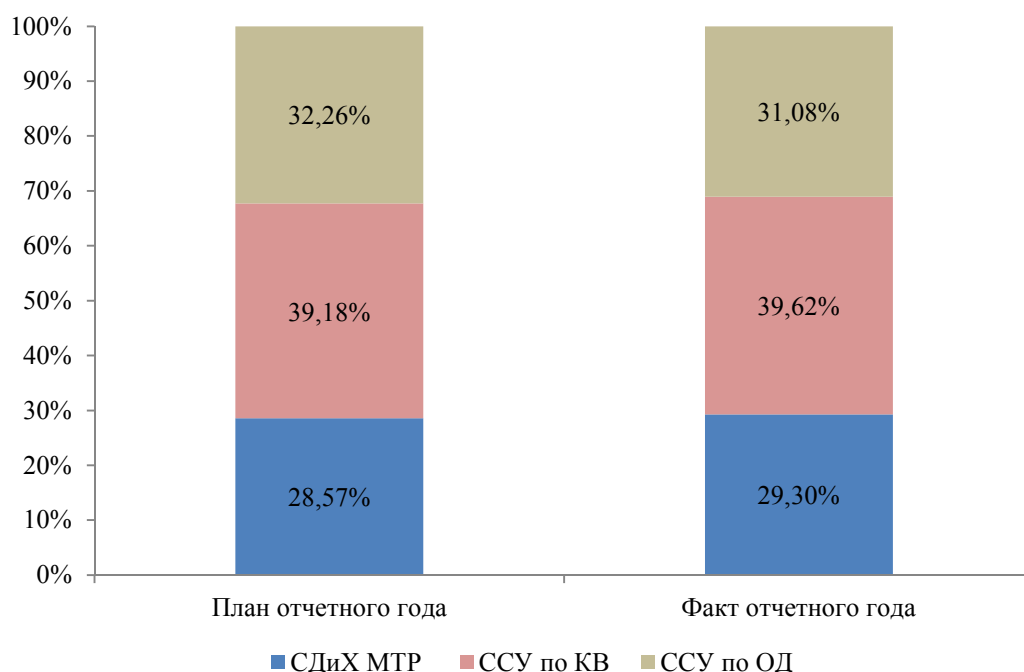


Рисунок 1.17 - Структура фонда заработной платы персонала отдела складского учета

В структуре фонда заработной платы персонала отдела складского учета преобладающую долю занимает фонд оплаты труда работников ССУ по КВ – 39,62%, что обусловлено преобладающей долей численности работников данного сектора складского учета.

Ежегодное увеличение заработной платы работников – это закономерное явление, происходящее под влиянием роста общего уровня инфляции в стране, что отражается на проведении индексации заработной платы, однако для эффективного использования средств заработной платы, темпы роста заработной платы должны опережать темпами роста производительности труда.

Для оценки эффективности использования фонда заработной платы работников, применяют систему показателей, включающих:

- рентабельность заработной платы – это показатель, показывающий доходность используемых средств на заработную плату и рассчитываемая как отношение чистой прибыли к фонду заработной платы;
- коэффициент опережения производительности труда темпов роста заработной платы;
- коэффициент отставания;
- экономия (перерасход) себестоимости [46].

Расчет коэффициента опережения производительности труда темпов роста заработной платы необходим, так как опережение темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы обеспечивает снижение себестоимости работ, увеличение рентабельности и повышение эффективности складского учета. Следовательно, каждое подразделение должно соблюдать принцип опережения роста производительности труда при планировании показателей по труду, поскольку превышение темпов роста заработной платы темпов роста производительности труда ведет к перерасходу общей себестоимости предприятия и негативно отражается на прибыли [9].

Величина перерасхода (экономии) себестоимости за счет изменения

уровня затрат на оплату труда на 1 тн. грузооборота рассчитывается по формуле (1.6).

$$\Delta C = (C_{з/n\phi} - C_{з/n_{пл}}) * \frac{ГО}{100}, \quad (1.6)$$

где  $\Delta C$  - величина перерасхода (экономии) себестоимости за счет изменения уровня затрат на оплату труда на 1 руб. грузооборота;

$C_{з/n1}$  - фактическая величина фонда заработной платы на 1 руб. грузооборота;

$C_{з/n0}$  - планируемая величина фонда заработной платы на 1 руб. грузооборота [10].

Динамика рассчитанных показателей эффективности использования фонда заработной платы работников отдела складского учета (коэффициент опережения, коэффициента отставания и экономия (перерасход) себестоимости) показана на рисунке 1.18.

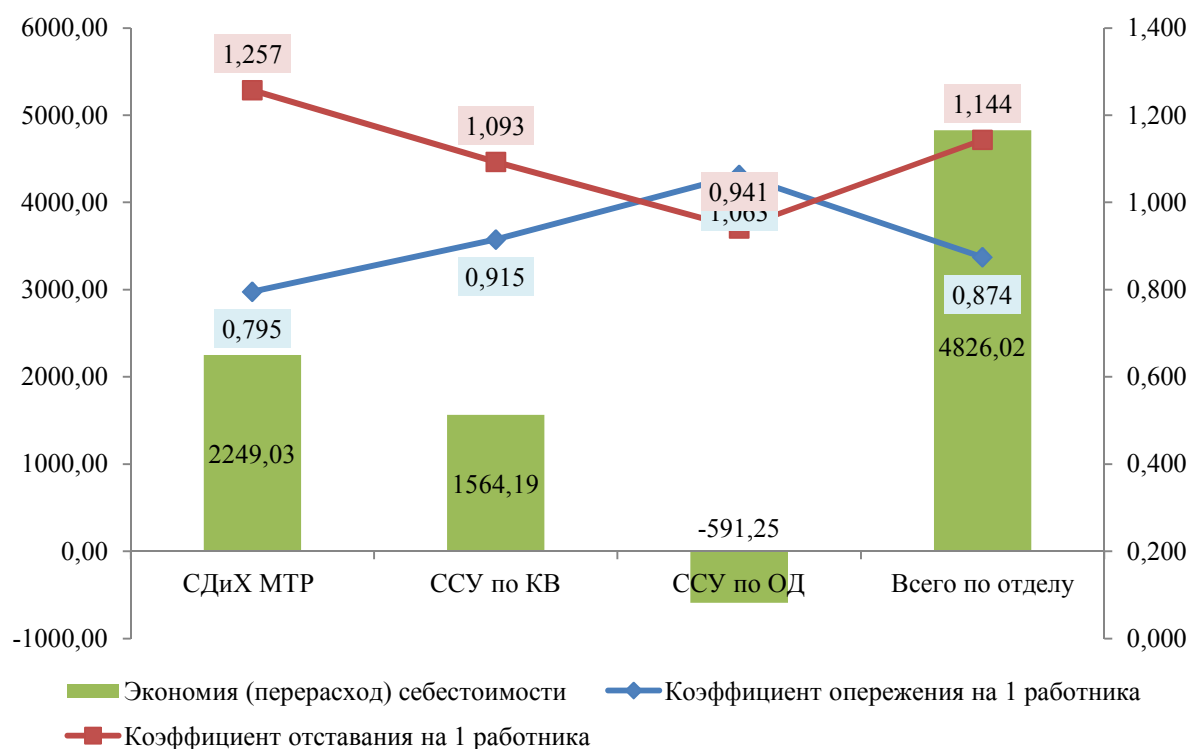


Рисунок 1.18 - Динамика показателей эффективности использования

## фонда заработной платы работников отдела складского учета

В отчетном году, как видно из рисунка 1.16, наблюдается снижение коэффициента опережения производительности труда уровня заработной платы работников СДиХ МТР и работников ССУ по КВ, что при значении коэффициента отставания больше 1 привело к перерасходу себестоимости предприятия на фонд заработной платы работников СДиХ МТР и ССУ по КВ.

Рост перерасхода по фонду заработной платы работников СДиХ МТР и ССУ по КВ, отразилось и на общем перерасходе средств на оплату труда работников отдела складского учета на 4826,02 тыс.руб.

В отличие от других секторов отдела складского учета, по работникам ССУ по ОД в отчетном году произошла экономия фонда заработной платы на 591,25 тыс.руб. по причине опережения производительности труда работников ССУ по ОД уровня заработной платы.

Величина рентабельности заработной платы работников отдела складского учета представлена на рисунке 1.19.

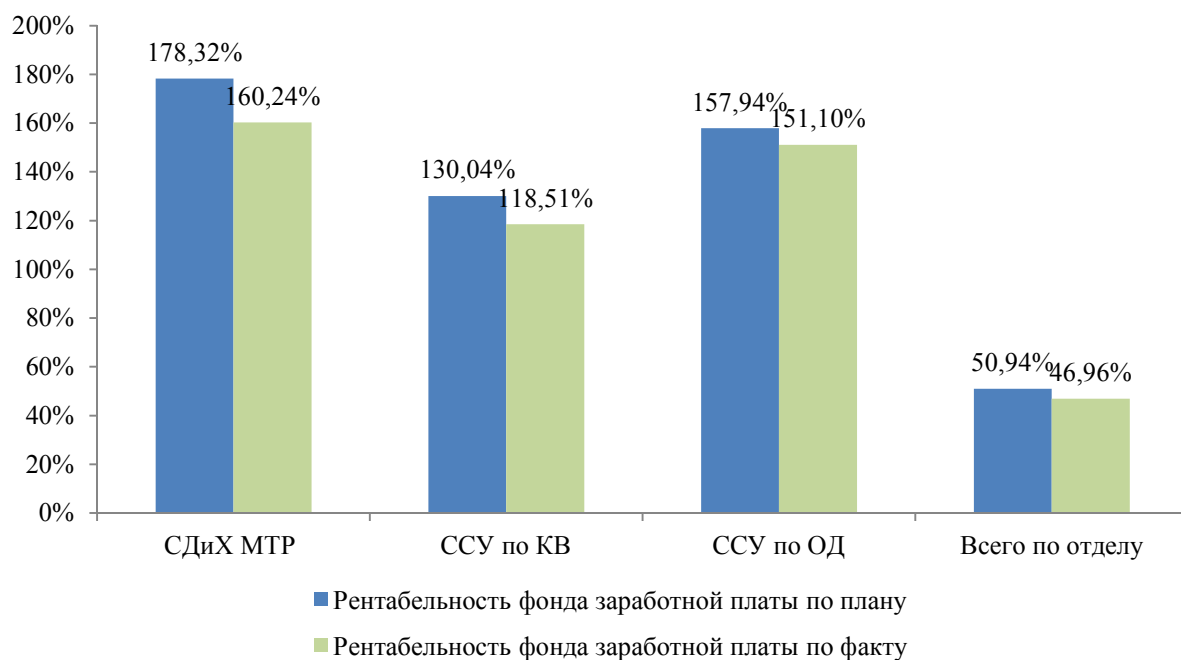


Рисунок 1.19 - Рентабельность заработной платы работников отдела складского учета

Снижение величины, полученной нефтедобывающим предприятием прибыли и рост фонда оплаты труда, привели к снижению рентабельности персонала отдела складского учета.

Таким образом, в отчетном году предприятие допустило перерасход фонда заработной платы работников СДиХ МТР и ССУ по КВ, что привело к росту себестоимости работ по складскому учету и отразилось на снижении общей рентабельности персонала отдела складского учета, следовательно, в отделе существуют резервы повышения эффективности использования трудовых ресурсов и средств на оплату их труда.

#### **1.4 Выявление резервов улучшения использования персонала**

На основе проведенного анализа эффективности использования персонала отдела складского учета и оценки влияния организационно-экономических на уровень использования персонала отдела факторов, можно выявить имеющиеся резервы улучшения использования персонала отдела складского учета.

Так, необходимо в первую очередь снизить текучесть кадров отдела, поскольку стабильный и постоянный состав работников отдела, а также их высокая заинтересованность в своем труде являются одним из основных резервов повышения эффективности использования персонала.

Для снижения текучести кадров необходимо рассмотреть основные причины текучести персонал, представленные на рисунке 1.20.

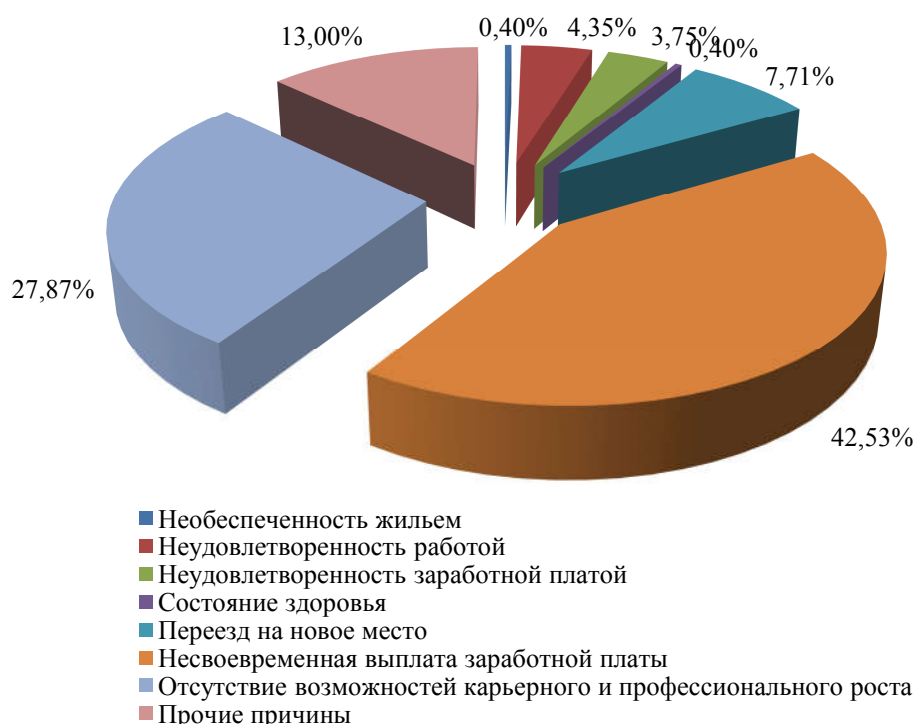


Рисунок 1.20 - Причины текучесть персонала отдела складского учета

В отчетном периоде, большая часть персонала покинула отдел по причине несвоевременной выплаты заработной платы – 42,53% и отсутствие возможностей карьерного и профессионального роста – 27,8%.

Для снижения текучести кадров необходимо совершенствовать условия труда и систему поощрений, создавать возможности для профессионального роста сотрудников, повышать компетентность руководителей разных уровней, формировать имидж привлекательного работодателя, что в конечном итоге будет способствовать увеличению заинтересованности работников предприятия в своем труде.

Для увеличения среднечасовой выработки работников отдела, необходимо рассмотреть эффективность использования фонда рабочего времени посредством анализа баланса использования рабочего времени персонала отдела складского учета.

В таблице 1.15 представлен баланс использования фонда рабочего времени работников отдела складского учета.

Таблица 1.15 - Баланс использования фонда рабочего времени работников отдела складского учета

Показатель	План отчетного года	Факт отчетного года	Изменение	
			+/-	%
Среднесписочная численность рабочих, чел.	49	51	2	4,08
Календарный фонд времени, дни	17885	18615	730	4,08
Максимально возможный фонд времени, дни	12103	12597	494	4,08
Отработано дней	10293	10716	423	4,11
Неявки по уважительным причинам, дни	7592	7868	276	3,64
- отпуск;	1623	1709	86	5,30
- отпуск в связи с обучением;	1036	545	-491	-47,39
- выходные и праздничные дни;	4682	4873	191	4,08
- дни нетрудоспособности;	245	732	487	198,78
- прочие неявки, разрешенные законом;	6	9	3	50,00
Потери рабочего времени, дни	0	31	31	-
- прогулы;	0	7	7	-
- целодневные внутрисменные простои не по вине работника	0	24	24	-
Отработано часов, час.	87804	92197,2	4393,2	5,00
- в урочное время;	87804	86589	-1215	-1,38
- в праздничные и выходные;	0	5078	5078	-
- в сверхурочное время.	0	530	530	-

В отчетном году фонд рабочего времени работников отдела складского учета увеличился за счет роста численности работников.

На увеличение фонда рабочего времени отдела помимо роста количества отработанных дней на 4,11%, оказало влияние увеличение и количество дней неявок по уважительным причинам на 3,64% и потерь рабочего времени на 32 дня. Рост количества неявок по уважительным причинам произошел, как под влиянием роста количества отпусков на 5,30% и праздничных дней на 4,08%, так и под влиянием прочих неявок, разрешенных законом на 50%.

Рост потерь рабочего времени в отчетном году было вызвано, как увеличением дней прогулов на 7 дней, так и за счет роста дней целодневных внутрисменных простоев не по вине работника на 24 дня.



Наличие прогулов и целодневных и внутрисменных простоев показывают снижение эффективности использования фонда рабочего времени, о чем также свидетельствует увеличение количества отработанных часов в праздничные и выходные дни и в сверхурочное время.

Структура основных причин целодневных внутрисменных простоев не по вине работника представлена на рисунке 1.21.

В структуре основных причин целодневных внутрисменных простоев не по вине работника, преобладающую долю занимают простои в результате задержек МТР, оборудования и основных средств в пути – 34,29% и в результате проверки и устранения брака, поступающих МТР – 27,10%.

Устранения выявленных причин целодневных внутрисменных простоев позволит повысить выработку работников.

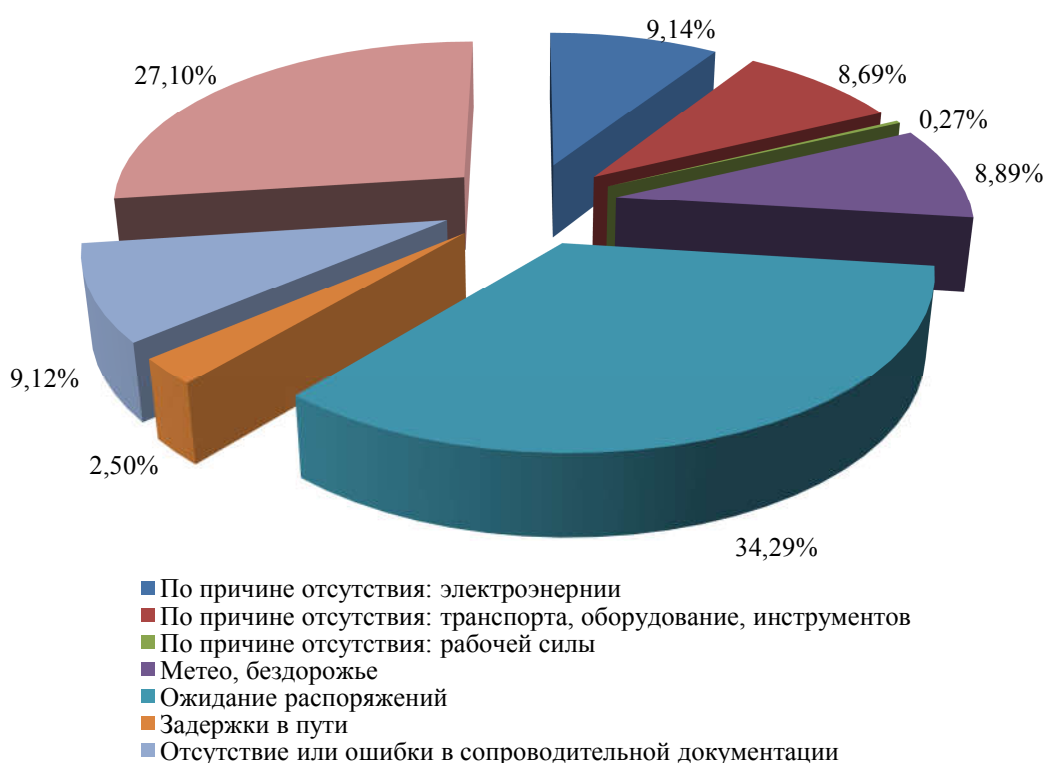


Рисунок 1.21 - Структура основных причин целодневных внутрисменных простоев не по вине работника

Таким образом, основным резервом повышения эффективности

использования персонала отдела является рост производительности труда, поскольку, в результате проведенных расчетов, было установлено снижение производительности труда работников СДиХ МТР и ССУ по КВ.

Задача выявления резервов роста производительности труда заключается в максимальном использовании всех возможностей экономии затрат труда как живого, так и овеществленного. Под резервами роста производительности труда следует понимать имеющиеся, но еще не использованные возможности повышения производительности труда за счет наилучшего использования всех факторов ее роста.

Величина имеющихся резервов роста производительности труда работников отдела складского учета, показана на рисунке 1.22.

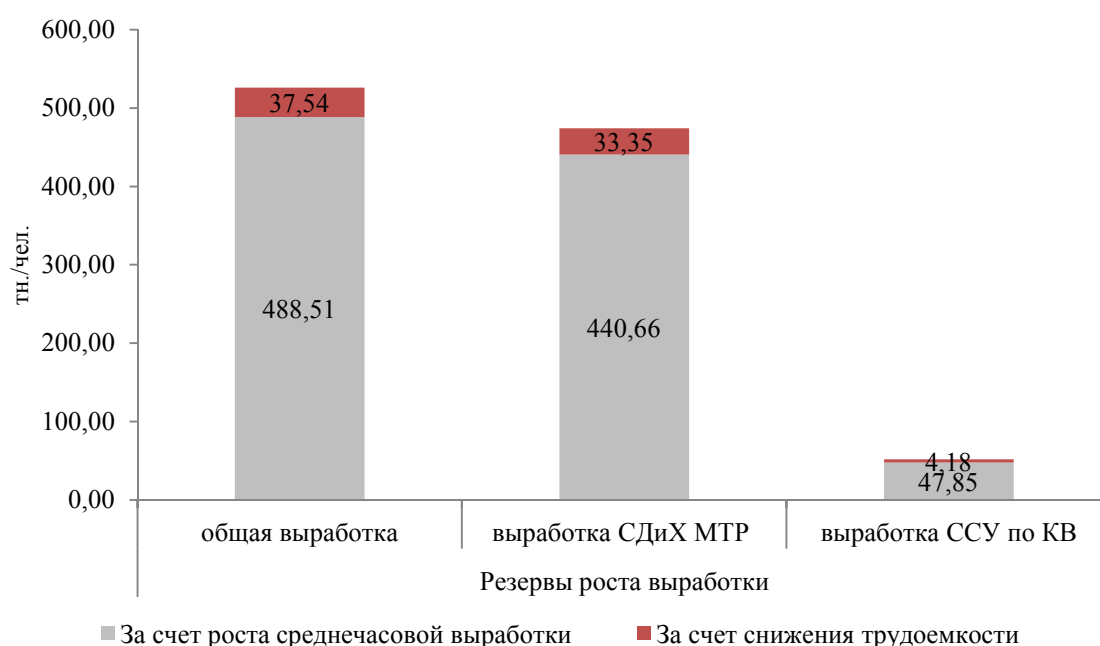


Рисунок 1.22 - Резерв увеличения выработки работников отдела

Так, основными резервами повышения производительности труда с учетом оценки влияния факторов является:

- снижения трудоемкости выполнения работ;
- увеличение среднечасовой выработки за счет улучшения использования рабочего времени.

За счет снижения трудоемкости работ по складскому учету, выработка работников отдела может увеличиться на 37,54 тн./чел., в том числе за счет роста выработки работников СДиХ МТР на 33,35 тн./чел. и выработки работников ССУ по КВ на 4,18 тн./чел.

Снижение трудоемкости работ является важнейшим и неисчерпаемым резервом повышения производительности труда, связанным с комплексной механизацией и автоматизацией производства, внедрением новой и модернизацией действующей техники, совершенствованием технологических процессов, совершенствованием организации складского учета, внедрением научной организации труда.

Однако наибольший резерв увеличения выработки заключается в росте среднечасовой выработки, поскольку в результате реализации данного резерва общая выработка работников отдела увеличиться на 488,51 тн./чел., за счет увеличения выработки работников СДиХ МТР на 440,66 тн./чел. и выработки работников ССУ по КВ на 47,85 тн./чел.

Улучшение использования рабочего времени может быть достигнуто за счет:

- ликвидации сверхурочно отработанного времени;
- ликвидация неявок, связанных с использованием режима неполного рабочего дня;
- устранение времени прогулов и снижение времени неявок на работу;
- ликвидация целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени.

Основным инструментом реализации резервов улучшения использования рабочего времени является контроль за использованием рабочего времени как один из способов управления персоналом, а также применение системы материальных и нематериальных стимулов, что также позволит повысить заинтересованность (мотивированность) работников в своем труде, и качество выполняемых работ.

Количественно оценить резервы увеличения производительности труда посредством роста среднечасовой выработки в результате снижения

трудоемкости и улучшения использования рабочего времени можно по формуле (1.7).

$$P \uparrow CB = CBV - CB\Phi = \frac{B\Phi + P \uparrow B\Phi}{T\Phi - P \downarrow T + T_d} - \frac{B\Phi}{T\Phi}, \quad (1.7)$$

где  $CBV$ ,  $CB\Phi$  - соответственно возможный и фактический уровень среднечасовой выработки;

$T\Phi$  - фактические затраты рабочего времени на выполнение работ;

$P \downarrow T$  - резерв сокращения рабочего времени за счет механизации и автоматизации производственных процессов, улучшения организации труда, повышения уровня квалификации работников и прочее;

$T_d$  - дополнительные затраты труда, связанные с увеличением объема работ, которые определяются по каждому источнику резервов увеличения объема работ с учетом дополнительного объема работ, необходимого для освоения этого резерва, и норм выработки [26].

Умножив резерв роста среднечасовой выработки на плановую продолжительность рабочего дня, получим резерв роста среднедневной выработки. Если же этот резерв умножим на планируемый фонд рабочего времени одного рабочего, то узнаем резерв роста среднегодовой выработки рабочих.

Расчет возможного увеличения объема работ за счет улучшения использования рабочего времени исчисляется по формуле (1.8).

$$P \uparrow B\Phi = P \uparrow CB * \Phi B_{пл.л.}, \quad (1.8)$$

где  $P \uparrow V$  - резерв увеличения объема работ за счет внедрения мероприятий;

$P \uparrow CB$  - резерв увеличения среднечасовой выработки;

$\Phi P B_{\text{пл.п.}}$  - планируемый фонд рабочего времени всех рабочих после реализации мероприятий [29].

Резерв роста производительности труда за счет проведения определенного мероприятия ( $P \uparrow ПТХ_i$ ) также можно рассчитать по формуле (1.9).

$$P \uparrow ПТХ_i(\%) = \frac{P \downarrow ЧР\%X_i}{100 - P \downarrow ЧР\%X_i} * 100, \quad (1.9)$$

где  $P \downarrow ЧР\%X_i$  - процент относительного сокращения численности рабочих или управленческого персонала за счет проведения определенного мероприятия [26].

Таким образом, реализация выявленных резервов будет способствовать улучшению использования трудовых ресурсов, что положительно отразится и на конечных результатах деятельности предприятия.

## **2 Обоснование мероприятий по повышению эффективности использования персонала структурного подразделения**

### **2.1 Характеристика перспектив развития предприятия и его персонала**

Эффективная деятельность предприятий и их подразделений в условиях рыночной экономики в значительной степени зависит от того, насколько достоверно они предвидят дальнюю и ближнюю перспективу своего развития. Это возможно лишь при условии разработки планов развития, производственных программ, прогнозов социально-экономического развития предприятий.

Любое развитие начинается с неудовлетворенности текущей ситуацией. Именно это является исходной точкой планирования. Однако неудовлетворенность сложившимся в работе склада положением необходимо четко обосновать, определить конкретные причины, которые ее вызывают. Как правило, они носят естественный характер и связаны с развитием бизнеса компании.

Предпосылки перспектив развития отдела складского учета представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Предпосылки перспектив развития отдела складского учета

Изменения	Последствия
Интенсивное развитие ООО «РН-Юганскнефтегаз»	Нехватка складских площадей
Увеличение потребность ООО «РН-Юганскнефтегаз» в МТР	Потребность в повышении скорости комплектации заказов, их доставке при обязательном сохранении качества собранного заказа
Расширение ассортимента	Нехватка складского оборудования. Потребность в его замене на максимально соответствующее размещаемым грузам и товарам
Пересмотр существующих бизнес-процессов и введение новых	Повышение требований к уровню квалификации персонала, в частности компьютерной грамотности

На основе представленных предпосылок устанавливаются цели развития.

Цели могут быть первоочередными и перспективными. К первоочередным следует отнести устранение проблем, выявленных в ходе анализа деятельности отдела в отчетном году.

К перспективным целям – решение задач по техническому переоборудованию складского комплекса, по расширению складских площадей.

Основные цели и задачи развития отдела складского учета в планируемом году представлены на рисунке 2.1.

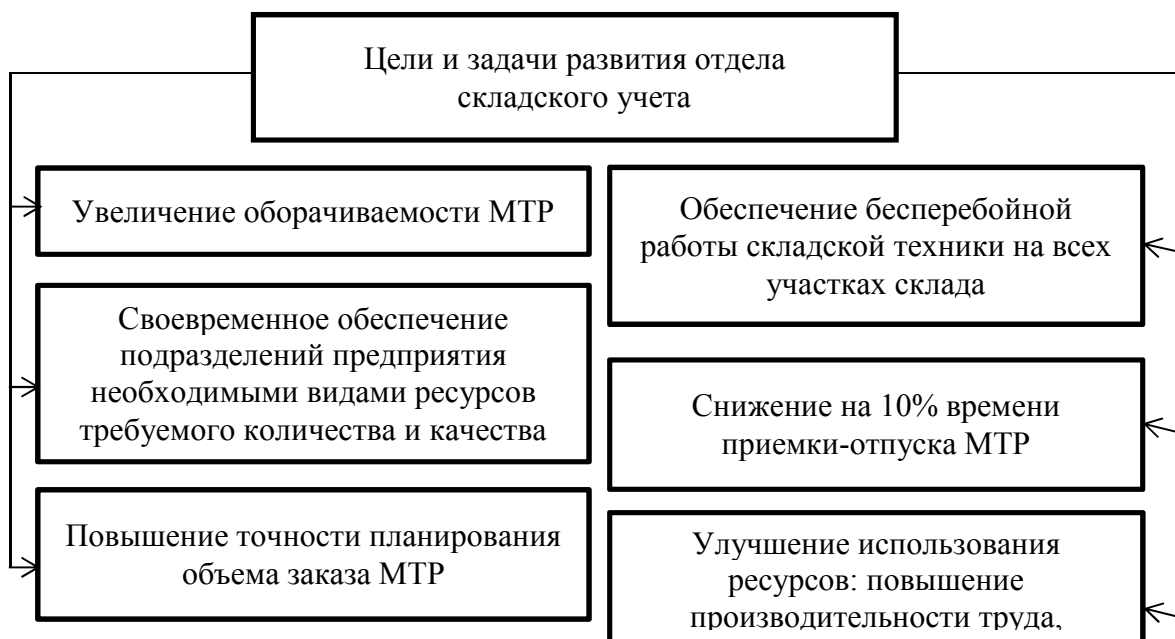


Рисунок 2.1 - Цели и задачи развития отдела складского учета

Стратегический приоритет отдела складского учета – обеспечение подразделений предприятия необходимыми видами МТР требуемого количества и качества за счет повышения эффективности использования своих ресурсов.

План закупок материально-технических ресурсов (МТР) отдел складского учета формирует при помощи средств системы SAP R-3 производственными службами по трем направлениям:

- централизованные закупки МТР отечественного и импортного

производства;

- централизованные закупки основных средств;
- централизованные закупки оборудования;
- децентрализованные (собственные) закупки МТР ЦТБ.

Службы главного инженера: ОГМ – отдел главного механика и ОГЭ – отдел главного энергетика формируют потребность в запасных частях, топливе на ремонт оборудования, транспортных средств; технологический отдел – на материалы под производственную программу в соответствии с действующими нормами расхода и запасами на складах.

Таким образом, определяются сроки закупки и количество сырья, материалов и полуфабрикатов, которое необходимо приобрести для выполнения производственных планов.

Использование сырья, материалов и полуфабрикатов определяется производственным планом и предлагаемыми изменениями в уровне их запасов.

Планируемый грузооборот МТР, основных средств и оборудования представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - План грузооборота на будущий год

Показатели	Планируемый год	
	тн.	%
Грузооборот:	61697,70	100,00
- МТР	34838,61	56,47
- основные средства	14087,74	22,83
- оборудование	12771,36	20,70

В планируемом году, грузооборот отдела складского учета составит 61697 тн., из них:

- 56,47% общего грузооборота придется на МТР;
- 22,83% на основные средства;
- 20,73% на оборудование.

Среди всех представленных целей и задач деятельности отдела складского учета одной из основных целей, оказывающей влияние на остальные цели деятельности отдела является улучшение использования



трудовых ресурсов, посредством выявления и реализации перспектив развития персонала отдела, а также создание условий для качественной работы персонала, повышение мотивации и ответственности работников.

Высокий профессионализм и ответственное отношение работников склада к своему труду являются необходимыми условиями обеспечения бесперебойного снабжения нефтедобывающего предприятия МТР, оборудованием, основными средствами, при этом склад не приносит прибыли непосредственно, но продуктивность труда складского персонала сказывается на общем финансовом результате предприятия.

В рамках повышения эффективности использования ресурсов первостепенное значение придается всем аспектам своей социальной политики в целях достижения наиболее гармоничных взаимоотношений с работниками. Успешное следование экономической и социальной миссиям возможно благодаря объединенным усилиям отдела и его работников [20].

Принимая во внимание вышеизложенное, можно сформулировать основные перспективы и задачи развития персонала отдела, включающие:

- экономические задачи;
- социальные задачи;
- психофизиологические задачи.

Экономические задачи развития персонала состоят в том, чтобы привести в соответствие организационные формы и условия труда в соответствие с современным уровнем техники. Конкретно они включают в себя:

- рациональное использование трудовых, материальных и финансовых ресурсов при неуклонном повышении производительности труда;
- правильный подбор и расстановку кадров, при необходимости – повышение квалификации работников;
- жесткую дисциплину и контроль в складском хозяйстве;
- материальную и иную заинтересованность в производстве на основе дифференциации заработной платы в зависимости от продуктивности труда.

Методология решения означенных задач должна быть ориентирована на

достижение в конечном итоге главной цели складского хозяйства: предотвращение потерь и обеспечение сохранности материальных ценностей.

Социальные задачи ориентированы на достижение цели – всемерного удовлетворения потребностей и качественного обслуживания нефтедобывающего предприятия. Задачи, которые приходится решать на пути к достижению данной цели включают в себя

- повышение коммуникабельности работников, их готовности к энергичному взаимодействию и кооперации с сотрудниками прочих подразделений предприятия и представителями сторонних компаний;
- повышение экономической грамотности работников, осознания ими своей ответственности и важности своей социальной функции, воспитание корпоративной и рыночной культуры;
- повышение самостоятельности, инициативности и самоконтроля работников при реализации планов предприятия, повышение навыков складского персонала в сфере обслуживания.

Психофизиологические задачи развития персонала направлены на достижение цели обеспечения максимальной отдачи от работника, полной реализации его потенциала. В центре внимания психофизиологических задач стоит именно человек-работник, причем равно как трудовая единица и как личность.

К основным психофизиологическим задачам относятся:

- защита здоровья и обеспечение устойчивой трудоспособности складских работников (что особенно важно для лиц, занятых на погрузочно-разгрузочных работах или контактирующих с опасными веществами);
- гарантирование содержательности и привлекательности труда;
- повышение культуры и эстетики труда;
- автоматизация труда, в том числе путем внедрения компьютерной техники, робототехники.

Решение перечисленных задач означает раскрытие способностей работника, развития его личности в деятельности и, как следствие, рост

заинтересованности в улучшении хозяйственных результатов.

Реализация перечисленных задач и направления перспектив развития персонала отдела складского учета, осуществляется в рамках кадровой политики.

Кадровая и социальная политика отдела складского учета – это система правил, требований, принципов и комплексов мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, их подготовкой, расстановкой и продвижением.

Кадровая политика направлена и ориентируется на получение не только экономического, но и социального эффекта, при условии соблюдения действующего законодательства Российской Федерации. Кадровая политика осуществляется в интересах нефтедобывающего предприятия, на основании отраслевого соглашения, коллективного договора и других нормативных и правовых актов, связанных с трудовой деятельностью [33].

Главная цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития, в соответствии с потребностями Общества и состоянием рынка труда.

Реализация кадровой политики осуществляется посредством:

- привлечения высококвалифицированных специалистов, способных обеспечить выполнение стратегических целей предприятия;
- обеспечением конкурентоспособных условий труда и эффективной системы мотивации;
- обеспечением ответственности позиции работников, трудовых коллективов и профсоюзов и минимизация рисков социально-трудовых отношений.

Кадровая политика отдела складского учета направлена на обеспечение сбалансированности персонала отдела по профессиональным и возрастным группам, на создание условий и гарантий реализации каждым работником своих способностей, знаний, навыков и умений, на обеспечение

профессионального и служебного роста работников для достижения стабильных результатов производственной деятельности [41].

Элементами кадровой стратегии отдела складского учета, являются элементы, представленные на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 - Элементы кадровой стратегии отдела складского учета

Направления кадровой политики отдела складского учета показаны на рисунке 2.3.

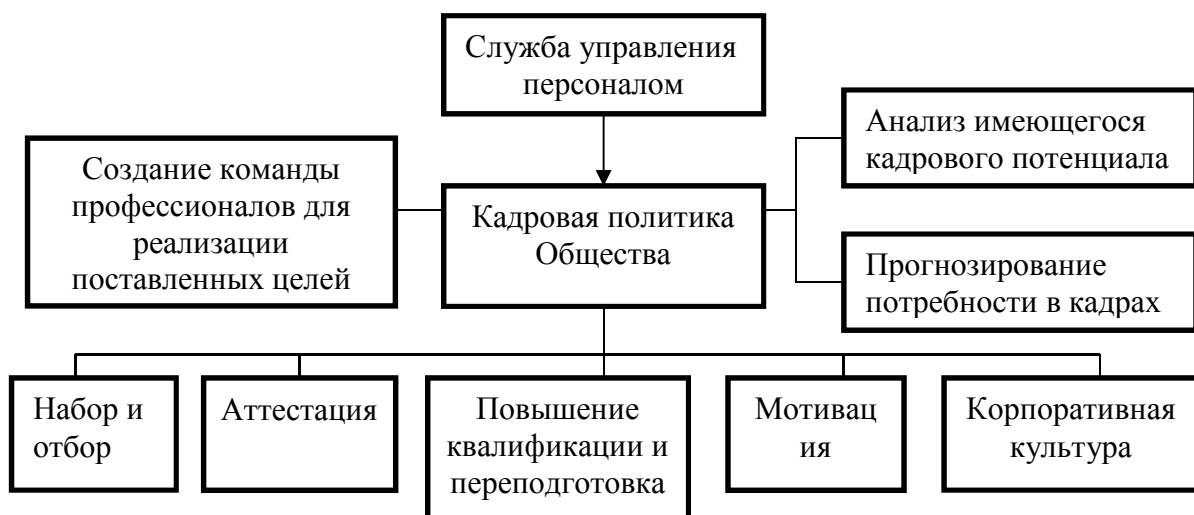


Рисунок 2.3 - Направления кадровой политики отдела складского учета

Направления кадровой политики определяются в соответствии с

имеющимися недостатками в управление персоналом, при этом по мере необходимости происходит пересмотр кадровой политики отдела для повышения ее эффективности.

Поскольку эффективность кадровой политики определяется, прежде всего, тем насколько ее проведение способствует достижению общих целей отдела и предприятия, а не только по отдельным показателям, характеризующим состояние человеческих ресурсов, например, таких как количество работников или уровень мотивации, то важную роль играет место кадровой политики отдела.

На рисунке 2.4 показано место кадровой политики отдела складского учета.



Рисунок 2.4 - Место кадровой политики отдела складского учета

Достижение оптимального уровня кадрового потенциала и формирование или поддержание эффективного поведения сотрудников в совокупности составляют максимально эффективное использование человеческих ресурсов, что являются общепризнанными целями кадровой политики.

Таким образом, основой развития отдела складского учета является увеличение грузооборота и повышения качества услуг по снабжению нефтедобывающего предприятия МТР, оборудованием, основными средствами. При этом, необходимыми условиями эффективной деятельности отдела и

достижения им основных целей и задач своей деятельности является разумно выбранная кадровая политика и рационально организованная система управления персоналом.

## **2.2 Разработка мероприятий по повышению эффективности использования персонала**

Достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда, как уже отмечалось выше, имеют большое значение для увеличения объемов работ и повышения эффективности предприятия. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, и как результат – обеспечение бесперебойного снабжения и ряд других экономических показателей.

В отделе складского учета, как показал анализ, существует проблема роста текучести персонала, наличие потерь их рабочего времени по различным причинам, снижение производительности труда, рост трудоёмкости и неэффективное использование материальных средств на персонал.

Для решения выявленных проблем и для повышения эффективности управления персоналом необходимо проведение мероприятий с использованием имеющихся резервов.

Для нефтедобывающего предприятия и для отдела складского учета ведущим технико-экономическим фактором роста производительности труда выступает научно-технический прогресс, который представляет собой взаимосвязанное совершенствование науки и техники, составляющее потенциальную основу для повышения производительности труда.

Научно-технический прогресс приводит к изменениям в применяемых

средствах и предметах труда, в технологии производства, к замене ручного труда машинным.

Технический прогресс в повышении эффективности использования трудовых ресурсов осуществляется в следующих направлениях:

- внедрение комплексной механизации и автоматизации производства;
- совершенствование технологии;
- рост электровооруженности труда.

Совершенствование технологии выполнения складских услуг обеспечивает значительную интенсификацию и ускорение производственных процессов, их непрерывность и высокое качество выполняемых работ х40ъ.

Для отдела складского учета можно предложить следующие рекомендации по повышению эффективности использования персонала, представленные на рисунке 2.5.

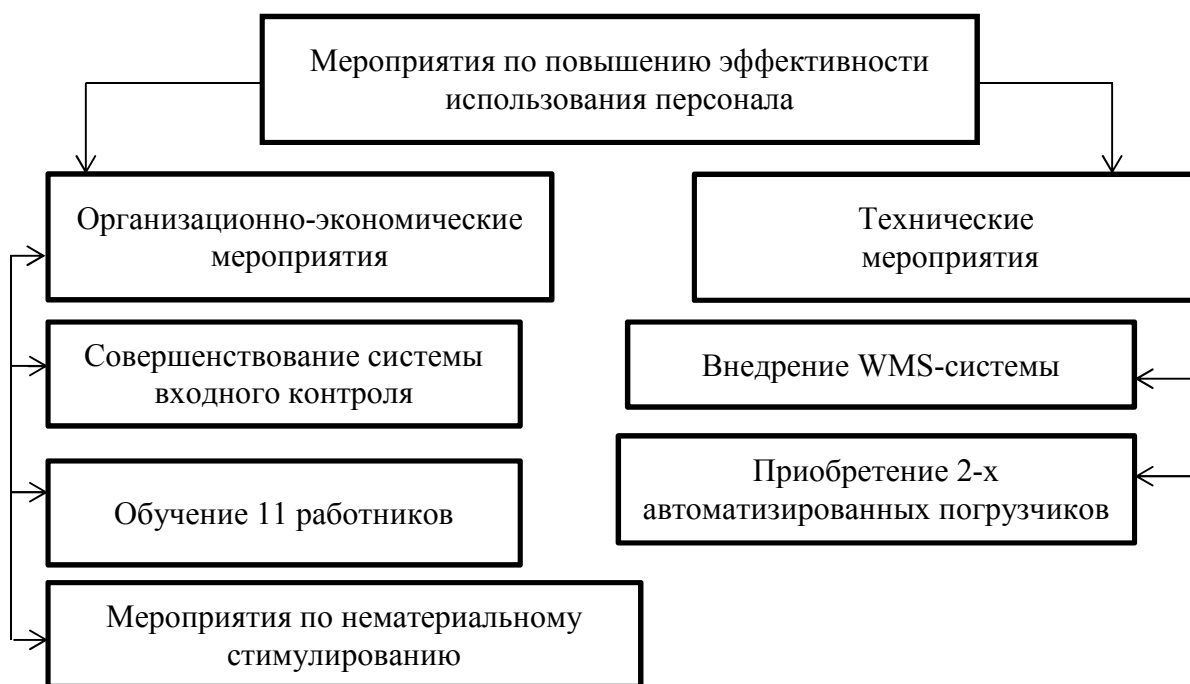


Рисунок 2.5 - Мероприятия по повышению эффективности использования персонала

К одним из основных недостатков в развитии отдела складского учета, которые приводят к потерям при хранении товаров и ухудшению их качества,

проблемам при учете и анализе процесса обработки товаров, ошибкам в сопроводительных документах является отсутствие единой системы управления (в настоящее время в отделе используется устаревшая система учета Трейд Софт), которая обеспечит автоматизацию и оптимизацию всех процессов складской работы отдела

В качестве такой системы управления предлагается внедрение WMS-системы (англ. Warehouse Management System – система управления складом), что позволит упростит контроль за поставками и хранением товаров.

Цели внедрения WMS-системы:

- активное управление складом;
- увеличение скорости набора МТР;
- получение точной информации о месте нахождения МТР на складе;
- эффективное управление грузооборотом;
- получение инструмента для повышения эффективности и развития процессов по обработке МТР на складе;
- оптимизация использования складских площадей.

Внедрение системы управления складом WMS позволит решить следующие проблемные моменты, представленные на рисунке 2.6.





Рисунок 2.6 - Функциональные возможности WMS-системы

Функциональные возможности WMS-системы дают возможность решить основную задачу любого предприятия: повышение скорости работ, за счёт ускорения приемки и отгрузки товаров, отсутствие простоев и своевременного обеспечения предприятия всеми необходимыми видами материально-технических ресурсов.

Ожидаемая эффективность автоматизации склада, определенная на основе внедрения системы WMS управления складом Logistic Vision Suite в отделе складского учета АО «Роснефть», представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Результаты автоматизации склада

Показатели работы склада	До внедрения WMS	После внедрения WMS
Объем хранимых МТР, тн.	61698	74000
Ежедневный объем грузооборота, тн.	251,83	302,04
Штат рабочих, чел.	41	32
Режим работы	Круглосуточный посменный, без выходных	Двухсменный, с 8.00 до 20.00

Продолжение таблицы 2.3

Качество работ	Постоянные жалобы на пересортицу, недогрузку, задержку машин при загрузке\разгрузке	Жалобы прекратились
Выставление счетов	Постоянные задержки	Регулярное, с детальной калькуляцией по каждой операции
Претензии	Постоянные (по ненайденным товарам)	Претензий нет, предприятие получает ежедневный отчет по остаткам и движению товара

Эффективность внедрения WMS-системы можно охарактеризовать рядом параметров, изменение которых после внедрения WMS-системы наглядно показывает эффект от ее внедрения. Так, например, в отделе складского учета АО «Роснефть», были достигнуты следующие результаты:

- снижение складских запасов: до 30%;
- оптимизация складских площадей: до 30%;
- снижение стоимости хранения материалов: до 20%;
- повышение производительности труда: до 30%;
- сокращение времени закрытия финансовых периодов: до 55%;
- сокращение штата: до 20%;
- снижение транспортных расходов: до 30%;
- сокращение времени на принятие решений: до 50%.

В WMS-система имеется модуль «Labor Management» – Управление персоналом на складе, который позволяет сбалансировать нагрузку на сотрудников, эффективно выстроить рабочие процессы на складе.

Управление трудовыми ресурсами в рамках системы WMS – это набор инструментов, позволяющих организовать высокий уровень мотивации и контроля работы складского персонала.

WMS-система автоматически создает задания для сотрудников склада на выполнение операций (отбор, инвентаризацию, пополнение зон отбора) с учетом приоритета операции, используемого оборудования и зон, в которых

работает сотрудник.

Управление персоналом, посредством управления заданиями в WMS-системы осуществляет:

- автоматическое назначение заданий складским сотрудникам;
- отслеживание статуса выполнения работ;
- контроль сроков и скорости выполнения операций;
- управление приоритетами заданий;
- составление отчетов о производительности персонала;

На основе аккумулируемых в WMS системе данных и широкого набора стандартных отчетов можно оценить эффективность как отдельного сотрудника, так и смены в целом, разработать оптимальные схемы мотивации.

Для снижения трудоемкости работ предлагается приобретение 2-х автоматизированных погрузчиков Pan-Robots, поскольку часть материально-технических ресурсов нефтедобывающего предприятия (МТР, оборудования и прочее) обладают большим весом.

Сегодня перемещение МТР, оборудования и основных средств между производством и складами это трудоемкий процесс с применением вилочных погрузчиков. Эта техника традиционно приводит к ошибкам, она дорогостоящая и неэффективная, как с точки зрения планирования, так и потребления энергии. А также, нередко, она становится причиной аварий.

Целью приобретения автоматизированных складских погрузчиков Pan-Robots является снижение трудоемкости работ посредством автоматизации основных перевозок на складе и в зонах комплектования. Автоматизированная транспортная система основана на инновационной, удостоенной международных наград концепции автоматизированных складских погрузчиков, разработанной Rocla.

Автоматизированный погрузчик Pan-Robots – это самостоятельная машина, она не нуждается в индивидуальной разметке помещений, ориентируется в пространстве с помощью двух стереокамер.

Лазерный сканер робота различает людей и препятствия, что позволяет

обойти их. Контрольные сканеры, установленные в узловых точках складов, контролируют движение робота и делают его работу более точной.

Внедрение подобного автопогрузчика на 90% менее затратное, чем у его аналогов. Он управляется с компьютера при помощи Bluetooth-соединения. Оператор может управлять сразу несколькими погрузчиками.

Робот считывает пространство склада при помощи встроенных датчиков, может работать автономно, по заданному алгоритму.

Автоматизация позволит значительно сократить расходы, поскольку транспортировка производится по одним и тем же маршрутам в несколько рабочих смен.

Основные преимущества автоматизированных складских погрузчиков Pan-Robots:

- транспортировка грузов без участия оператора, что приводит к общему снижению трудоемкости рабочих;
- отсутствие повреждений МТР, зданий и оборудования;
- повышение безопасности на рабочей площадке.
- возможность отследить местонахождение грузов.

Для улучшения использования трудовых ресурсов также необходимо:

- снизить текучесть кадров, что отразится на снижении сверхурочных часов, которые работники вынуждены работать для замещения выбывших сотрудников;
- повышение образовательного уровня персонала;
- привлечение молодых специалистов;
- повышение эффективности использования рабочего времени.

Для снижения текучести кадров необходимо устранить основные причины увольнения работников по собственному желанию, такие как:

- несвоевременная выплата заработной платы;
- отсутствие возможностей карьерного роста.

Также для повышения персонала удовлетворенностью своей работой и для снижения текучести кадров, необходимо задействовать методы

нематериального стимулирования, поскольку основной формой трудового вознаграждения является заработная плата, которая не обеспечивает должного уровня мотивации.

К основным методам нематериального стимулирования, которые предлагается использовать для повышения мотивации персонала, относятся методы, представленные на рисунке 2.7.

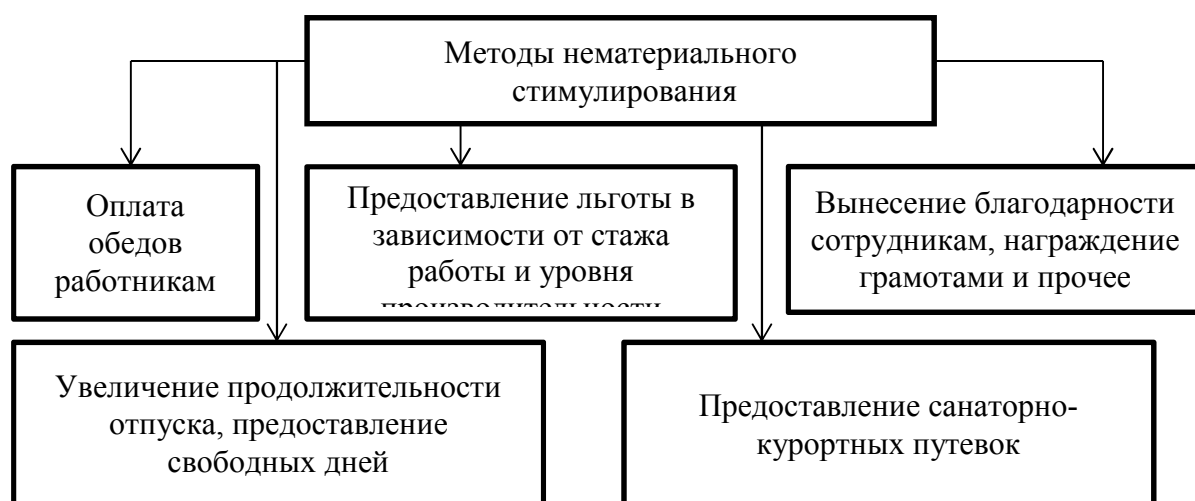


Рисунок 2.7 - Методы нематериального стимулирования

Целью нематериального стимулирования является повышение интереса работника к выполнению служебных обязанностей, что в свою очередь влияет на увеличение производительности труда, и, конечно, на увеличение дохода организации.

В области нематериального стимулирования предлагается реализовать следующие мероприятия:

1. Оплата обедов работникам.
2. Предоставление льготы в зависимости от стажа работы и уровня производительности:
  - работникам, проработавшим от 1 до 2 лет: будет оплачиваться мобильная связь;
  - работникам, проработавшим от 2 до 3 лет: будет оплачиваться мобильная связь, и оплата посещений спортзала, бассейна (на выбор);
  - работникам, проработавшим от 3 до 5 лет: будет оплачиваться

мобильная связь, и оплата посещений спортзала, бассейна (на выбор), при необходимости оплата бензина до места работы;

- работникам, проработавшим свыше 5: будет оплачиваться мобильная связь, и оплата посещений спортзала, бассейна (на выбор), при необходимости оплата бензина до места работы, а также будет увеличен отпуск – 1 день за каждый год работы (но не более 10 дней).

3. Вознаграждение морального характера – вынесение благодарности от лица фирмы в устной или письменной форме, награждение почетными грамотами, нагрудными знаками, присвоение званий «лучший по профессии», «мастер – золотые руки», почетных званий, публикация в средствах массовой информации материалов о трудовых достижениях работников отдела.

4. Увеличение продолжительности отпуска, предоставление свободных дней будет осуществлять для работников с высокими показателями производительности труда и высоким уровнем дисциплины.

5. Покупка 10 реабилитационно-восстановительных и санаторно-курортных путевок в санаторий «Геолог» лечение работников и членов их семей по направлению предприятия.

Для предоставления возможностей карьерного и профессионального роста, а также для повышения профессионального уровня сотрудников, в планируемом году предлагается направить на обучение 11 работников отдела.

Основные характеристики обучения, на которые будут направлены работники отдела, представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели обучения работников отдела

Показатель	Численность работников, чел.
Количество работников, которые будут направлены на обучение:	11
- получение высшего образования;	2
- получение средне специального образования	1
- курсы повышения квалификации	8

В планируемом году на обучение будет направлено 11 работников отдела складского учета, в том числе 2 работника будет направлено на получение

высшего образования, 1 на получение средне специального образования и 8 на курсы повышения квалификации.

После обучения по результатам аттестации 2 работника могут быть повышены в должности.

Для снижения простоев работников в результате проверки и устранения брака поступающих МТР, необходимо усовершенствовать систему входного контроля.

В отделе складского учета существует сертифицированная система менеджмента качества, которая входит в общую систему менеджмента предприятия.

Система менеджмента качества отдела складского учета ориентирована на выполнение требований ГОСТ Р ИСО 9001-2008 (ISO 9001:2008).

Система входного контроля качества является одним из элементов системы менеджмента качества отдела складского учета.

Порядок осуществления входного контроля качества закупленных МТР регламентирован в следующих документах:

- СТП 104.51.069-7.4.3.-002 «Входной контроль материалов в ООО «РН-Юганскнефтегаз»;
- СТП 104.52.041.-7.4.3.-001 «Входной контроль материалов АО «Роснефть».

Входной контроль качества МТР, оборудования и основных средств состоит из следующих этапов:

1. Подготовительный этап проведения входного контроля материалов, включает:

- составление перечня поступающих МТР, оборудования и основных средств, подлежащих контролю;
- разработку технологических процессов контроля; разработку участков входного контроля;
- оснащение контрольным оборудованием, оснасткой, средствами измерения;

- разработку перечня МТР, оборудования и основных средств, подлежащих входному контролю.

2. Этап проведения контроля включает:

- осуществление технологических процессов входного контроля (отбор проб, измерение и прочее);
- оформление результатов.

3. Заключительный этап включает:

- принятие решения о приемке или отклонении МТР, оборудования и основных средств по результатам контроля;
- оформление МТР, оборудования и основных средств, не соответствующих нормативной документации;
- работа с некондиционными МТР, оборудованием и основными средствами;
- выдача качественных МТР, оборудования и основных средств в производство.

В целом система входного контроля отдела складского учета организовано достаточно хорошо, так как все процессы входного контроля четко расписаны, ведется работа по оценке поставщиков, несмотря на это, имеются некоторые недостатки, которые приводят к тому, что в производство поступают материалы, которые не отвечают требованиям качества.

Основные недостатки в организации входного контроля сырья и материалов связаны с недостаточной компетентностью персонала в вопросах контроля качества, слабой информированностью работников, участвующих в данном процессе, и отсутствием эффективной системы мотивации работников к повышению качества входного контроля качества сырья и материалов, поступающих на предприятие.

В связи с выявленными недостатками предлагаются мероприятия, направленные на совершенствование системы входного контроля качества отдела складского учета:

- повышение квалификации 7 работников отдела, задействованных в осуществлении контроля;



- применение системы бонусов/штрафов (от размера премий) для мотивации работников отдела, задействованных в осуществлении контроля;

- усовершенствование инструкция по проведению входного контроля путем описания детальных операций с определением границ времени на выполнение работ.

Реализация представленной программы обучения позволит повысить квалификацию работников в сфере организации входного контроля качества сырья и материалов, что будет способствовать снижению уровня брака и ошибок в работе персонала.

Усовершенствование инструкции по проведению входного контроля позволит работникам отдела лучше организовать этот процесс, что также отразится на качестве работы персонала.

Предлагаемая система бонусов для работников входного контроля представлена в таблице 2.5.

Выдача бонусов позволит мотивировать работников к более ответственному отношению к организации входного контроля и выполнению своих должностных функций.

Таблица 2.5 - Система бонусов для работников входного контроля

Показатель	Размер бонуса/ штрафа (от размере премий) на 1 работника в месяц, тыс.руб.
Процент выявленного обоснованного брака, % от брака	
- до 30%	1,0
- до 70%	2,0
- до 100%	4,0
Пропуск брака, 20% от общего % брака	-1,5( учитывается в премий)
Соблюдение времени входного контроля	1,0
Сокращение времени входного контроля	2,5
Несоблюдение времени входного контроля более чем на 20%	-1,5 (учитывается в премии)

Предлагаемая система мотивации работников отдела складского учета будет мотивировать работников стремиться к соблюдению технологии входного контроля, не допускать брак в производство, не делать ошибок в

документации, что в свою очередь повысит качество их труда, что, непосредственным образом, отразится на качестве продукции предприятия.

Для общего повышения эффективности работы персонала отдела складского учета предлагается КТУ, которые также являются резервом совершенствование механизма оплаты труда.

Коэффициент трудового участия (КТУ) – это коэффициент, характеризующий суммарный вклад работника в общие результаты труда коллектива. Распределение фонда оплаты труда работников в этом случае будет осуществляться с использованием коэффициента трудового участия (КТУ), применяемого для оценки вклада каждого сотрудника в общие результаты работы коллектива.

При этом работникам коллектива будет выплачиваться гарантированный оклад – 70% от фонда заработной платы за фактически проработанное время в течение месяца (но не меньше прожиточного минимума, установленного Госкомстатом РФ), а оставшая часть заработанных средств будет распределяться с учетом коэффициента трудового участия ежемесячно.

Данный механизм позволит поставить размер заработной платы работников в зависимость от конечных результатов работы всего коллектива.

Итоговый КТУ работника склада будет устанавливаться с учетом повышающих и понижающих коэффициентов качества труда.

Начальным показателем оценки работы каждого работника является коэффициент единица. Все достижения, либо упущения в работе персонала оцениваются коэффициентами повышения или снижения качества труда каждого исполнителя, выраженными величинами меньше единицы.

Перечень показателей, которые будут использованы при расчете коэффициента трудового участия для различных категорий работников складского комплекса с возможными величинами их значимости» приведен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Коэффициенты трудового участия

Показатели качества труда	Коэффициенты		
	СДиХ МТР	ССУ по КВ	ССУ по ОД
Коэффициенты повышения			
Профессиональное мастерство, выразившееся в достижении более высокой индивидуальной производительности труда при высоком качестве	0,3	0,3	0,3
Инициатива в освоении и применении прогрессивных приемов и методов труда и достигнутый в связи с этим высокий уровень выполнения плановых заданий	0,2	0,2	0,2
Систематическое выполнение работ по смежным профессиям (специальностям), значительно повышающее результаты коллективного труда	0,2	0,2	0,2
Своевременность приемки и оприходования товаров с соблюдением правил приемки товаров	0,2	0,1	0,1
Экономия времени под погрузкой и разгрузкой отобранных товаров	0,1	0,1	0,1
Коэффициенты снижения			
Нарушение правил складирования и хранения товаров	0,2	0,3	0,3
Сверхнормативный простой транспорта	0,1	0,1	0,1
Слабая интенсивность труда, выразившаяся в систематическом отставании от общего темпа коллективного труда	0,1	0,1	0,1
Прогулы, опоздания на работу без уважительных причин, самовольный преждевременный уход с рабочего места	0,0	0,5	0,5
Нарушения требования охраны труда, противопожарной безопасности, технологии производства работ	0,3	0,3	0,3
Причинение материального ущерба предприятию в результате порчи, хищения имущества или других действий (бездействия)	0,3	0,2	0,2
Нарушения Правил внутреннего трудового распорядка	0,2	0,2	0,2

Коэффициент трудового участия работника в планируемом периоде определяется по формуле (2.1).

$$КТУ = 1 + \sum \frac{K_{п}}{K_{с}}, \quad (2.1)$$

где КТУ - коэффициент трудового участия;

Кп - коэффициенты повышения за положительные показатели;

Кс - коэффициенты снижения за нарушения и упущения в работе.

Общий заработок отдельного работника определяется с применением КТУ рассчитывается по формуле (2.2).

$$ЗП_m = C + КТУ \times П, \quad (2.2)$$

где ЗП<sub>м</sub> - общий заработок работника за месяц;

С - гарантированная часть его должностного оклада за проработанное время;

П - размер премий.

Таким образом, реализация мероприятий, основанных на выявленных резервах, позволит увеличить степень использования фонда рабочего времени за счет ликвидации сверхурочных, улучшения трудовой дисциплины, заинтересованности персонала в совершенствовании собственного процесса работы.

### **2.3 Определение ресурсоемкости мероприятий и затрат на их реализацию**

Для повышения эффективности использования и мотивирования трудовых ресурсов отдела складского учета, были разработаны организационные и технико-экономические мероприятия, для реализации которых необходимо провести расчет их ресурсоемкости.

Ресурсоемкость – это количество ресурсов, необходимое для реализации мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов.

Для повышения эффективности работы отдела складского учета было предложено внедрение WMS-систем, призванных облегчить труд специалистов и рабочих отдела.

Принцип работы WMS-системы:

1. Территория склада разбивается на зоны по видам технологических операций в целях автоматизации процедур: приёма, размещения, хранения, обработки и отгрузки товаров, что позволяет упорядочивать работу персонала на различных участках и эффективно распределять сферы ответственности.

На стадии внедрения в систему заносится описание физических характеристик склада, погрузочной техники, параметры всего используемого оборудования и правила работы с ним.

2. Все поступающие грузы помечены штрих-кодами. Проведение технологических складских операций под контролем системы производится на основании данных штрих-кодов, места хранения и погрузочной техники. Погрузочная техника и работники склада оснащаются радиотерминалами ввода-вывода данных, которые представляют собой переносной компьютер, общающийся с головным сервером системы по радиоканалу. Система может использовать любой из существующих типов кодов или печатать этикетки с внутренним штрих-кодом.

3. При проведении инвентаризации специалисты с помощью терминалов для сбора данных (ТСД) считывают штрих-коды, которые автоматически заносятся в базы данных приборов.

4. Система учитывает все требования к условиям хранения при распределении мест хранения для поступающих на склад товаров, на основе этих данных WMS автоматически подбирает места хранения для принятых грузов и формирует задания для работников склада. Задания поступают на экран радиотерминалов в виде элементарных поэтапных команд индивидуально для каждого работника.

Также, при формировании команд система разрабатывает оптимальные маршруты перемещения техники по территории складского комплекса.

На выполнение операций система назначает ту погрузочную технику, использование которой наиболее полно отвечает поставленной задаче. Выполнение заданий подтверждается сканированием штрих-кода.

Таким образом, система контролирует все действия работника и

позволяет практически полностью исключить возможность ошибочного размещения груза или неправильного комплектования заказа. В системе мгновенно обновляется вся информация о местоположении грузов, наличии МТР на складе, действиях работников и произведенных операциях. Для удобства имеется возможность наблюдения за складом в режиме двухмерного графического отображения. По результатам работы или состоянию склада система позволяет формировать отчеты, которые могут, как выводиться на печать, так и передаваться в корпоративную систему предприятия.

Затраты на внедрение WMS-системы рассчитаны в таблице 2.7.

Общая ресурсоемкость мероприятия по внедрению WMS-системы в отдел складского учета составит 3101 тыс.руб. Финансирование установки WMS-системы и реализация других мероприятий, будет осуществляться за счет средств нефтедобывающего предприятия.

Таблица 2.7 - Затраты на внедрение WMS-системы

Показатель	Затраты, тыс.руб.
Приобретение программного состава системы:	1920,0
- система управления складом с лицензий на год	1024
- модуль интеграции с учетной системой заказчика	896
Приобретение аппаратного состава системы	939
- метки со штрихкодом или RFID-метки (100 шт.)	320,0
- мобильные терминалы сбора данных (5 шт)	448,0
- принтер для подготовки меток (2 шт)	144,0
- оборудование для организации WiFi-сети (2 шт)	27,0
Доставка, установка, монтаж и наладка системы	132,0
Приглашение специалиста для обучения работе системой	110,0
Всего	3101

Для снижения трудоемкости работ было предложено приобрести два автоматизированных погрузчика Pan-Robots, затраты на приобретение и которых рассчитаны в таблице 2.8

Таблица 2.8 - Затраты на приобретение и использование двух автоматизированных погрузчиков Pan-Robots

Показатель	Затраты
Количество приобретаемых погрузчиков, шт.	2
Стоимость 1 автоматизированного погрузчика, тыс.руб.	1751,75
Стоимость доставки автоматизированных погрузчиков, тыс.руб.	48,0
Количество приобретаемых контрольных сканеров, шт.	10

Продолжение таблицы 2.8

Стоимость 1 сканера, тыс.руб.	25,9
Затраты на установку контрольных сканеров, шт	18,0
Амортизационные отчисления, тыс.руб.	188,0
Всего затрат, тыс.руб.	4016,63

Общие затраты на приобретение и эксплуатацию двух автоматизированных погрузчиков Pan-Robots составят 4016,63 тыс.руб.

Автоматизированные погрузчики Pan-Robots не требуют индивидуальной разметки помещений, а ее погрузчики более самостоятельны в своей работе. Информацию вокруг себя робот получает с двух стереокамер, дающих обзор на 360 градусов. Лазерный сканер ближнего действия собирает детальную картинку и не позволяет транспорту наехать на человека или иное неожиданное препятствие. Также контрольные сканеры ставятся в узловые точки помещений – на пересечении нескольких путей, в сложных развязках и прочем. Они выполняют роль регулировщиков движения.

Для повышения персонала удовлетворенностью своей работой и для снижения текучести кадров, необходимо задействовать методы нематериального стимулирования, поскольку основной формой трудового вознаграждения является заработная плата, которая не обеспечивает должного уровня мотивации.

Также, необходимость применения методов нематериального стимулирования обусловлена тем, что нематериальная мотивации персонала играет огромную роль и порой оказывается важнее материальной.

Затраты на реализацию мероприятий по нематериальной мотивации рассчитаны в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Затраты на реализацию мероприятий по усовершенствованию системы мотивации персонала отдела

Мероприятие	Затраты, тыс.руб.
Оплата обедов	180,0
Предоставление льготы в зависимости от стажа работы и уровня производительности	770,0
Покупка 10 путевок в санаторий «Геолог»	300,00

Продолжение таблицы 2.9

Вынесение благодарности сотрудникам, награждение грамотами и прочее	50,00
Итого	1300,0

Величина затрат на реализацию мероприятий по усовершенствованию системы мотивации персонала отдела складского учета составит 1300,0 тыс.руб.

В планируемом году, для предоставления возможностей карьерного и профессионального роста, а также для повышения профессионального уровня сотрудников было предложено направить на обучение 11 работников отдела с оплатой обучения предприятием.

Затраты на обучения работников отдела представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Затраты на обучение работников отдела

Показатель	Численность работников, чел.
Количество работников, которые будут направлены на обучение:	11
Средняя стоимость обучения 1 работника, тыс.руб.	40,5
Выплаты по отпуску на учебу на 1 работника, тыс.руб.	21,0
Всего затрат на обучение, тыс.руб.	676,5

Для обучения 11 работников отдела складского учета в планируемом году потребуется 676,50 тыс.руб.

После обучения по результатам аттестации 2 человека могут быть повышены в должности.

Для снижения сверхурочных, вызванных увеличением времени в результате выявления и устранения брака поступающих МТР, оборудования и основных средств, было предложено усовершенствовать систему входного контроля качества отдела складского учета.

Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы входного контроля рассчитаны в таблице 2.11.



Таблица 2.11 - Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы входного контроля

Мероприятие	Затраты, тыс.руб.
Затраты на повышение 7 работников входного контроля	140,0
Затраты на усовершенствование инструкция по проведению входного контроля	10,0
Затраты на выплату бонусов:	315,0
- выявления брака поступающих МТР, оборудования, основных средств	168,0
- за соблюдение или перевыполнение времени входного контроля	147,0
Всего затрат на реализацию мероприятия	465

Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы входного контроля составят 465,0 тыс.руб., из них 315 тыс.руб. придется на выплату бонусов сотрудникам.

Величина затрат на реализацию мероприятия по применению КТУ, состоит из ожидаемого увеличения или снижения суммы заработной платы в результате установления понимающих и повышающих факторов КТУ.

Расчет величины премий, на основе данных отчётного года, представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Затраты на реализацию мероприятия по применению КТУ

Показатели	СДиХ МТР	ССУ по КВ	ССУ по ОД
Средний должностной оклад по отделу, руб.	32,23	34,86	36,46
Численность, чел.	17	20	16
Отработано за месяц одним работником, час.	210,1	201,8	208,3
Коэффициенты оценки трудового вклада			
Коэффициент отработанного времени	0,96	1,00	1,01
Коэффициент совмещения	1,60	2,19	2,05
Коэффициент замещения отсут., сотрудников	0,66	0,66	0,64
Коэффициент прочих надбавок	1,4	1,2	1,00
Средний результирующий коэффициент	1,155	1,263	1,175
Оплата премии на 1 работника в месяц, руб.	13813,2	14941,5	15625,5
Общий премиальный фонд подразделения в месяц, тыс.руб	271,22	377,42	293,76
Премиальный фонд подразд., в год тыс.руб.	3254,67	4529,07	3525,11
Всего, тыс.руб.	11308,85		

На основе данных отчётного года и с учетом, ожидающегося увеличения объема грузооборота, и планируемого роста производительного количества

отработанного времени, величина общих доплат на основе коэффициента КТУ составит 11308,85 тыс.руб.

Итоговая ресурсоемкость представленных мероприятий представлена в таблице 2.13.

Таблица 2.13 - Ресурсоемкость мероприятия по повышению эффективности использования персонала

Мероприятие	Затраты, тыс.руб.
Внедрение WMS-системы	3101,0
Приобретение двух автоматизированных погрузчиков	4016,63
Усовершенствование методов нематериальной мотивации	1300,0
Обучение работников отдела	676,5
Совершенствование системы входного контроля	465
Применение КТУ	11308,85
Всего	20867,98

С учетом разработанных мероприятий, общая ресурсоемкость предлагаемой программы мер составит 20867,98 тыс.руб., при этом наибольшие затраты придутся на выплаты работникам в результате применения КТУ,

Таким образом, с учетом особенностей отдела складского учета были разработаны мероприятия по повышению эффективности использования персонала и рассчитана их ресурсоемкость.

### **3 Экономическая оценка мероприятий по повышению эффективности использования персонала структурного подразделения**

#### **3.1 Характеристика методических положений по экономической оценке мероприятий**

Использование персонала предприятия, его подразделений и отделов необходимо постоянно совершенствовать и улучшать. Для этого разрабатываются мероприятия по повышению эффективности использования персонала на основе проведенного анализа использования персонала в отчетном и базисном году.

Для расчета эффективности предлагаемых мероприятий по повышению эффективности использования персонала используются различные методические положения, основной целью которых является определение методов расчета технико-экономического обоснования мероприятий.

Оценка экономической эффективности проводится в целях обоснования планируемых мероприятий, выбора оптимальных проектных решений, определения результатов деятельности предприятий, и решения ряда других вопросов.

Экономическая эффективность внедрения мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов выражается в повышении производительности труда, снижении трудоемкости работ, уменьшении текучести кадров и проявляется в конечном счёте в повышении экономической эффективности хозяйственной деятельности [5].

Расчёт экономической эффективности производится путём сопоставления существующих экономических показателей до внедрения мероприятий с результатами, установленными после осуществления мероприятий по повышению эффективности персонала.

Экономическая эффективность определяется на следующих стадиях

разработки и внедрения мероприятий по повышению эффективности персонала:

- на стадии планирования мероприятий по повышению эффективности персонала (расчётная эффективность) в целях обоснования как социальной, так и экономической эффективности проектируемых решений и выбора оптимального их варианта;

- после внедрения (фактическая эффективность) для установления влияния мероприятий по повышению эффективности персонала на основные технико-экономические показатели производственной деятельности предприятия или отдела [37].

Классификация методов экономической оценки мероприятий по повышению эффективности использования персонала представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Классификация методов оценки эффективности использования персонала

Методы обследования	Методы обоснования	Методы анализа
Интервьюирование	Метод сравнений	Системный анализ
Анкетирование	Метод оценки экономической эффективности системы премирования	Функционально-стоимостной анализ
-	-	Экспертно-аналитический метод
-	-	Качественные методы

Среди всех представленных методов, наибольшее распространение при экономической оценке мероприятий по повышению эффективности использования персонала, получил экспертно-аналитический метод.

Экспертно-аналитический метод – один из наиболее распространенных методов экономической оценки мероприятий. Экспертно-аналитический метод оценки базируется на рациональных доводах и на интуиции высококвалифицированных специалистов – экспертов.

Расчет количественной оценки эффективности разработанных

мероприятий по повышению эффективности использования персонала, осуществляется с помощью формулы оценки, которая учитывает эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий [21].

Вначале определяются отдельные показатели эффективности, используемые для оценки эффективности результатов мероприятий, представленные на рисунке 3.1.

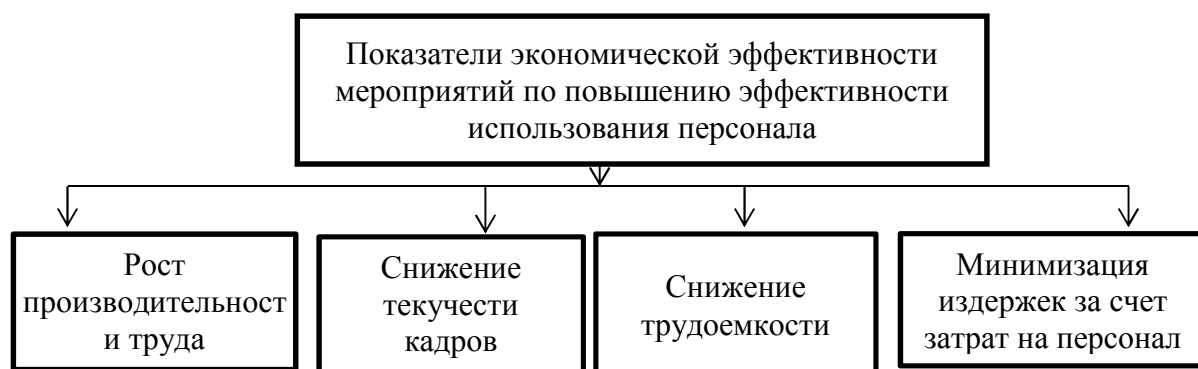


Рисунок 3.1 - Показатели экономической эффективности мероприятий по повышению эффективности использования персонала

Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный) в результате реализации мероприятий рассчитывается по формуле (3.1).

$$\mathcal{E}_T = Z_n \times \mathcal{C}_p \times (K_{T1} - K_{T2}), \quad (3.1)$$

где  $\mathcal{E}_T$ - эффект от уменьшения текучести кадров;

$Z_n$  - затраты на новичка;

$P$  - среднесписочная численность работников;

$K_T$  - коэффициент текучести равен числу уволенных работников [51].

Эффект от обучения с последующим совмещением профессий рассчитывают по формуле (3.2).

$$\mathcal{E}_{об} = \mathcal{Z}_{п} \times \mathcal{C}_{об} \times T - \mathcal{Z}_{об}, \quad (3.2)$$

где  $\mathcal{E}_{т}$ - эффект от обучения с последующим совмещением профессий;

$\mathcal{Z}_{п}$  - затраты на заработную плату на одного работника в месяц;

$\mathcal{C}_{об}$  - число работников, обучившихся смежным профессиям;

$T$  - календарный срок, за который рассчитывается эффективность;

$\mathcal{Z}_{об}$  - затраты на обучение [13].

Эффект от увеличения производительности труда (за месяц) определяется по формуле (3.3).

$$\mathcal{E}_{пт} = \mathcal{C} \times \mathcal{D}_{м} \times (\mathcal{ПТ}_1 - \mathcal{ПТ}_2), \quad (3.3)$$

где  $\mathcal{E}_{пт}$  - эффект от увеличения производительности труда;

$\mathcal{C}$  - количество работников;

$\mathcal{D}_{м}$  - количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;

$\mathcal{ПТ}$  - производительность труда как отношение объема грузооборота за день к числу работников [18].

С учетом особенностей деятельности отдела складского учета рост производительности труда и снижение трудоемкости работ являются основными показателями, характеризующими эффективность предложенных мероприятий по повышению эффективности использования персонала.

Рост индивидуальной производительности труда отражает экономию времени, необходимого на выполнение единицы работ, или объема работ, выполненный за определенный период (минуту, час, сутки, месяц, год).

Экономическая оценка увеличения среднечасовой выработки работников после реализации мероприятий определяется по формуле (3.4).

$$\Delta Bp_{сч} = CBВ - CB\Phi = \frac{V_{дм} + \Delta V}{T_{дм} - \Delta T + T_{д}} - \frac{V}{T\Phi}, \quad (3.4)$$

где  $\Delta Bp_{сч}$  - увеличение среднечасовой выработки после предложенных мероприятий;

$CBВ$ ,  $CB\Phi$  - уровень среднечасовой выработки до и после реализации мероприятий соответственно;

$T_{дм}$  - затраты рабочего времени на выполнение запланированного объема грузооборота до реализации мер;

$\Delta T$  - величина сокращения рабочего времени за счет механизации и автоматизации производственных процессов, улучшения организации труда, повышения уровня квалификации работников;

$T_{д}$  - дополнительные затраты труда, связанные с увеличением объема грузооборота [27].

Расчет увеличения объема работ после реализации мероприятий и в результате роста производительности труда производится по формуле (3.5).

$$\Delta V = \Delta Bp_{сч} * T_{пл}, \quad (3.5)$$

где  $\Delta V$  - увеличение выполненных работ за счет внедрения мероприятий;

$T_{пл}$  - планируемый фонд рабочего времени всех рабочих [44].

Экономический эффект от реализации мероприятия направленного на улучшение использования рабочего времени определяется по формуле (3.6).

$$\Delta V_{ФРВ} = \Delta Bp_{сч} * ФРВ_{пл.п.}, \quad (3.6)$$

где  $\Delta V_{\text{ФРВ}}$  - резерв увеличения объема работ за счет внедрения мероприятий по улучшению использования рабочего времени;

$\text{ФРВ}_{\text{пл.п.}}$  - планируемый фонд рабочего времени всех рабочих после реализации мероприятий [11].

Также, при экономической оценке мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов, могут быть рассчитаны

- коэффициент охвата работников прогрессивными системами стимулирования;
- коэффициент функционального разделения труда до и после введения мероприятий;
- коэффициент нормирования труда до и после внедрения мероприятий;
- коэффициент условий труда до и после внедрения мероприятий;
- коэффициент дисциплины труда до и после внедрения мероприятий.

Коэффициент дисциплины труда до и после внедрения мероприятий рассчитывается по формуле (3.7).

$$K_{\text{п}} = 1 - \frac{T_{\text{п}}}{T_{\text{о}}}, \quad (3.7)$$

где  $K_{\text{п}}$  - коэффициент дисциплины труда;

$T_{\text{о}}$  - общее количество выходов до и после внедрения мероприятий;

$T_{\text{п}}$  - потери рабочего времени из-за прогулов [17].

Сокращение потерь рабочего времени и соответствующий рост производительности труда в результате внедрения системы КТУ, повышающего эффективность системы оплаты труда, как основного мотивационного фактора, определяется по формуле (3.8).



$$\mathcal{E}_{КТУ} = \left(1 - \frac{100 + ПЗ}{100 + ПТ}\right) \times \frac{V \times Д_{ЗП} \times з}{100} \times K_{ЗП} \times K_{ОСН}, \quad (3.8)$$

где  $\mathcal{E}_{КТУ}$  - эффективность применения КТУ;

ПЗ - среднегодовой прирост заработной платы, в результате повышения производительности труда;

ПТ - среднегодовой прирост производительности труда в результате введения КТУ;

$V$  - годовой объем выполненных работ;

$Д_{ЗП}$  - доля прямой заработной платы в общих затратах до введения новой системы стимулирования;

$з$  - затраты на выполненные единицы работ;

$K_{ЗП}$  - удельный вес дополнительной заработной платы;

$K_{ОСН}$  - коэффициент отчислений на страховые взносы [19].

Снижение трудоемкости продукции – важнейший фактор повышения производительности труда и снижения затрат на выполнение работ.

Изменение показателя трудоемкости в результате применения мероприятий, определяется по формуле (3.9).

$$\Delta ПТ_{Te} = \frac{100 \times \Delta Te}{100 - \Delta Te}, \quad (3.9)$$

где  $\Delta ПТ_{Te}$  - прирост производительности труда в результате снижения трудоемкости;

$\Delta Te$  - процент снижения трудоемкости работ после применения мероприятия [8].

Таким образом, на основе представленной методики и формул проводится оценка эффективности мероприятий по повышению эффективности

использования трудовых ресурсов, при этом наиболее приемлемым в практическом отношении представляется оценка изменения показателя производительности труда под влиянием предложенных мероприятий.

### **3.2 Оценка результативности предложенных мероприятий**

В отчетном году, в ходе проведенного анализа эффективности использования персонала отдела складского учета, были выявлены основные недостатки, включающие на:

- снижение производительности труда;
- рост трудоемкости работ;
- наличие непроизводительных потерь рабочего;
- снижение мотивации работников;
- рост текучести кадров.

Для устранения выявленных проблем, были разработаны организационно-экономических и технических мероприятий, включающих:

- внедрение WMS-системы для управления отделом складского учета, повышения производительности труда и контроля за эффективностью использования рабочего времени;
- приобретение двух автоматизированных погрузчиков для снижения трудоемкости рабочих;
- усовершенствование методов нематериальной мотивации и обучение работников отдела для снижения текучести кадров;
- совершенствование системы входного контроля для повышения производительности труда работников входного контроля и снижения времени при приеме МТР, оборудования, основных средств;
- применение КТУ для повышения производительности труда.

Для оценки эффективности реализации предложенных мер, в таблице 3.2 представлена основная характеристика трудовых ресурсов на планируемый год

с учетом показателей отчётного года.

Таблица 3.2 - Показатели использования трудовых ресурсов на планируемый год

Показатели	Значение .
Грузооборот, тн.:	61697,70
Списочная численность работников, чел.:	53
Потребность в работниках:	10
- на развитие отдела	2
- на возмещение выбытия	8
Фонд рабочего времени, чел.-час.	95812,78
Производительность труда, тн./чел.	1164,11
Трудоемкость работ, чел.-час./тн.	1,56
Фонд заработной платы, тыс.руб.	31979,30

В планируемом году численность работников составит 53 человека, при этом 2 работника потребуется на развитие отдела и 8 человек на возмещение выбытия.

Плановая производительность труда работников отдела составит 1164,1 тн./чел., а плановая трудоемкость общая 1,56 чел.-час./тн.

Плановый фонд рабочего времени работников отдела складского учета составит 31979,30 тыс.руб.

Для снижения текучести кадров в планируемом году был разработан ряд мероприятий, включающих усовершенствование методов нематериальной мотивации и обучение работников отдела.

Эффективность предложенных мероприятий, направленных на снижение текучести кадров, рассчитана в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Показатели движения персонала отдела складского учета в планируемом году

Наименование показателя	План без учета мер	План с учетом мер	Отклонение	
			+/-	%
Показатели движения персонала, чел.				
1. Списочная численность персонала	53	51	2	-3,77
2. Количество принятого на работу персонала	10	5	-5	-50,00
3. Количество уволенного с работы персонала	8	4	-4	-50,00

Продолжение таблицы 3.3

4. Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	6	2	-4	-66,67
5. Количество работников, проработавших весь год	35	43	8	22,86
Коэффициенты движения персонала, %				
6. Коэффициент оборота по приему (п.2/п.1)	18,87	9,80	-9,07	-48,07
7. Коэффициент оборота по выбытию (п.3/п.1)	15,09	7,84	-7,25	-48,05
8. Коэффициент текучести кадров (п.4/п.1)	11,32	3,92	-7,4	-65,37
9. Коэффициент постоянства персонала (п.5/п.1)	66,04	84,31	18,27	27,67
10. Коэффициент замещения (п.2-п.3/п.1)	3,77	1,96	-1,81	-48,01

В планируемом году, применение мероприятий, направленных на совершенствование нематериальной мотивации и обучения работников, позволит уменьшить количество уволенного персонала на 4 человека, что приведет к снижению коэффициента текучести на 7,4% и увеличению коэффициента постоянства состава на 18,27%.

Снижение коэффициента оборота по выбытию и коэффициента текучести кадров свидетельствует об улучшении обстановки в коллективе и целенаправленном подходе в управлении персоналом.

Для увеличения среднечасовой выработки работников отдела, необходимо рассмотреть эффективность использования фонда рабочего времени посредством анализа баланса использования рабочего времени персонала отдела складского учета.

Изменение показателей использования фонда рабочего времени в результате реализации мероприятий, направленных на снижение сверхурочных, простоев, а также увеличение общей эффективности использования фонда времени работников отдела, представлено в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Баланс использования фонда рабочего времени работников отдела складского учета планируемого года

Показатель	План без учета мер	План с учетом мер	Изменение	
			+/-	%
Среднесписочная численность рабочих, чел.	53	51	2	4,08
Календарный фонд времени, дни	19345	18615	730	4,08
Максимально возможный фонд времени, дни	13091	12597	494	4,08
Отработано дней	11136	10280	-856	-7,69
Неявки по уважительным причинам, дни	8177	8328	151	1,85
- отпуск;	1776	1708	-68	-3,83
- отпуск в связи с обучением;	566	1008	442	78,09
- выходные и праздничные дни;	5064	4872	-192	-3,79
- дни нетрудоспособности;	761	732	-29	-3,81
- прочие неявки, разрешенные законом;	9	8	-1	-11,11
Потери рабочего времени, дни	32	7	-25	-78,13
- прогулы;	7	1	-6	-85,71
- целодневные внутрисменные простои не по вине работника	25	6	-19	-76,00
Отработано часов, час.	95770	88408	-7362	-7,69
- в урочное время;	89942	87818	-2124	2,36
- в праздничные и выходные;	5277	540	-4737	89,77
- в сверхурочное время.	551	50	-501	90,92

В планируемом году после реализации мероприятий, ожидается повышение эффективности использования фонда рабочего времени работников отдела складского учета.

Повышение эффективности использования фонда рабочего времени произойдет за счет снижения потерь рабочего времени на 78,13% и в результате снижения сверхурочных часов на 90% и времени работы в праздничные и выходные дни на 89,77%.

Снижение потерь рабочего времени произойдет в результате снижения количества прогулов на 85,71% и целодневных внутрисменных простоев не по вине работника на 76%.

Изменение показателей выработки работников отдела складского учета в результате реализации мероприятий рассчитано в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Показатели для расчета производительности труда работников планируемого года

Показатели	План без учета мер	План с учетом мер	Отклонение	
			+/-	%
Грузооборот, тн.:	61697,70	67071	5374	8,71
- МТР	34838,61	38484	3645	10,46
- основные средства	14087,74	15088	1000	7,10
- оборудование	12771,36	13499	728	5,70
Время работы одного работника, час.	1807	1799	-8	-0,44
- СДиХ МТР	1841	1836	-5	-0,27
- ССУ по КВ	1782	1780	-2	-0,11
- ССУ по ОД	1800	1797	-3	-0,17
Списочная численность работников, чел.:	53	51	-2	-3,77
- СДиХ МТР	17	16	-1	-5,88
- ССУ по КВ	20	20	0	0,00
- ССУ по ОД	16	15	-1	-6,25

Установка системы WMS-системы для управления отделом складского учета, а также приобретение двух автоматизированных погрузчиков и совершенствование системы входного контроля позволит увеличить грузооборот в целом по отделу на 5374 тн. или на 8,71% за счет увеличения грузооборота МТР на 10,46%, грузооборота основных средств на 7,10% и грузооборота оборудования на 5,70%.

Среднее время работы одного работника в результате снижения сверхурочного времени и времени работы в праздничные и выходные дни, составит 8 часов или 0,44%, что отразится и на росте производительности труда.

Изменение показателей выработки работников отдела складского учета показано на рисунке 3.2.

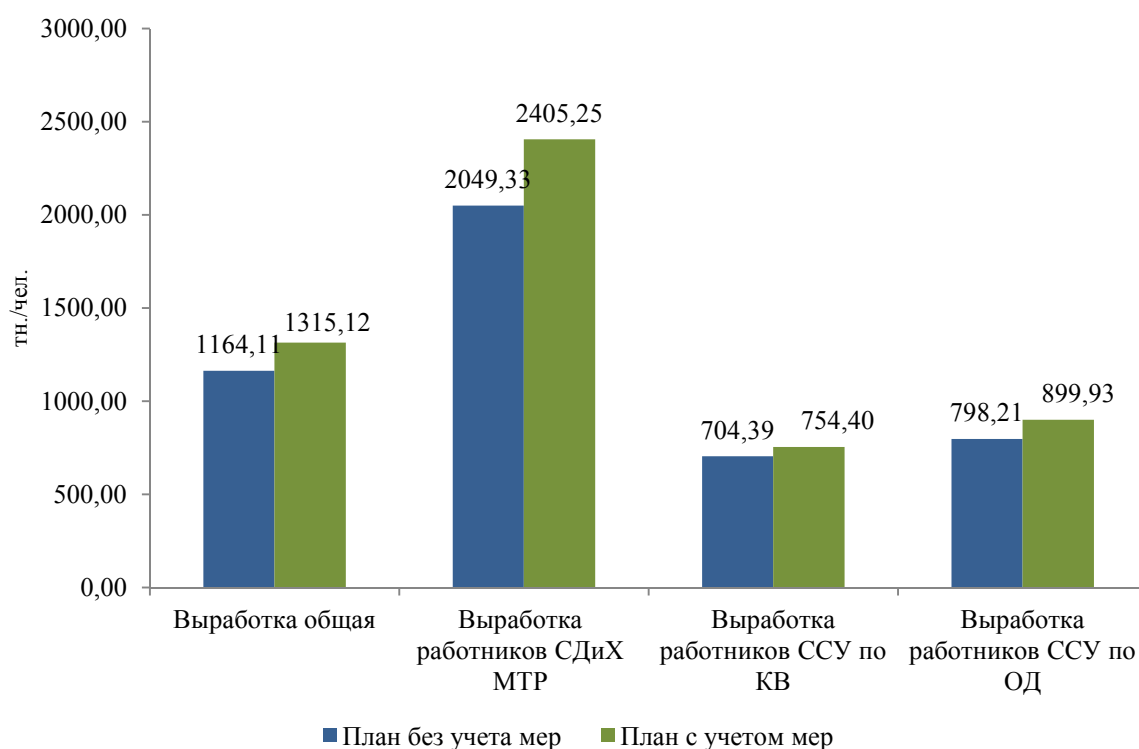


Рисунок 3.2 - Выработка работников отдела складского учета планируемого года

В планируемом году, в результате роста грузооборота и снижения потребности в работниках отдела складского учета, ожидается увеличение общей выработки работников отдела на 151,01 тн./чел. или на 12,97% в том числе за счет роста выработки работников СДиХ МТР на 17,37%, выработки работников ССУ по КВ на 7,10%, и выработки работников ССУ по ОД на 12,74%.

Реализация технических мероприятий также позволит уменьшить трудоемкость работ, представленную на рисунке 3.3.

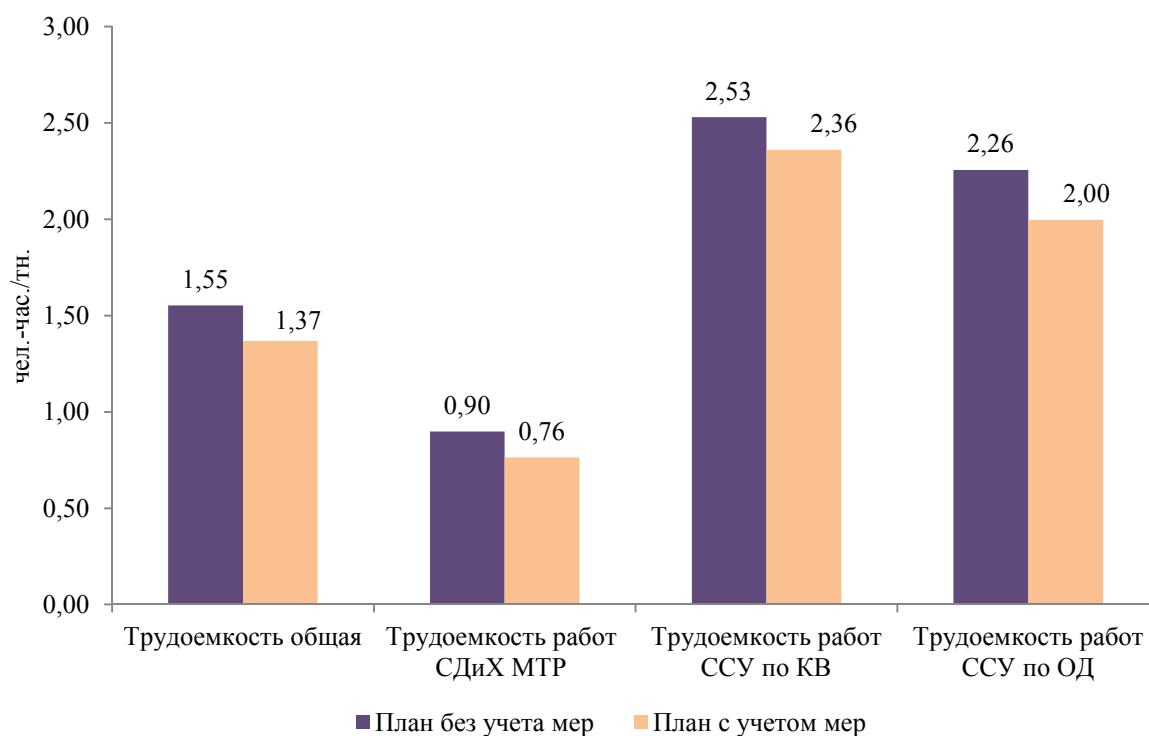


Рисунок 3.3 - Трудоемкость работ отдела складского учета планируемого года

После реализации мероприятия, ожидается снижение трудоемкости работ работников отдела складского учета на 0,18 чел.-час./тн, в том числе за счет снижения трудоемкости работ СДиХ МТР на 15,03%, трудоемкости работ ССУ по КВ на 6,73%, и трудоемкости работ ССУ по ОД на 11,45%.

Таким образом, рост мероприятий, направленных на увеличение производительности труда, снижение трудоемкости работ, коэффициента текучести и оптимизации фонда рабочего времени позволит увеличить результативности труда работников отдела складского учета, что свидетельствует о повышении эффективности использования трудовых ресурсов отдела.

Для оценки эффективности разработанных мероприятий также необходимо установить соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда, посредством расчета коэффициента опережения роста производительности труда средней заработной платы.



В таблице 3.6 рассчитана величина экономии (перерасхода) фонда оплаты труда в результате роста производительности.

Таблица 3.6 - Показатели использования фонда оплаты труда работников складского учета

Показатели	План без учета мер	План с учетом мер	Отклонение	
			+/-	%
Фонд основной заработной платы, тыс.руб.	31979,3	21117,36	-10861,94	33,97
Фонд дополнительной заработной платы (КТУ), тыс.руб.	0	11308,85	11308,85	
Общий ФОТ, тыс.руб.	31979,3	32426,21	446,91	1,40
Выработка, тн./чел.	1164,11	1315,12	151,01	2,97
Темп роста заработной платы (основной и дополнительной)	1,014		-	-
Темп роста выработки	1,130		-	-
Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы	1,114		-	-
Экономия (перерасход) фонда оплаты труда, тыс.руб.	-3701,490		-	-
- СДиХ МТР	-773,02			
- ССУ по КВ	-1233,89			
- ССУ по ОД	-906,37			

Применение КТУ позволит снизить фонд основной заработной платы на 3,97% и увеличить фонд дополнительной заработной платы на 11308,85 тыс.руб., что приведет к общему увеличению фонда оплаты труда работников отдела складского учета на 1,40%%, в то время как выработка работников увеличится на 12,97%.

Превышающий рост выработки работников отдела над темпом роста заработной платы приведет к тому, что значение коэффициента опережения темпов роста выработки над темпами роста фонда оплаты труда составит 1,114 что свидетельствует о повышении эффективности использования средств заработной платы.

Увеличение выработки работников отдела складского учета также приведет и к экономии фонда оплаты труда на 3701,490 тыс.руб., в том числе за счет экономии фонда оплаты труда работников СДиХ МТР на 773,02 тыс.руб.,

работников ССУ по КВ на 1233,89 тыс.руб. и работников ССУ по ОД на 906,37 тыс.руб.

Также, для оценки эффективности использования трудовых ресурсов в результате реализации мероприятия можно рассчитать показатель рентабельности персонала.

Как уже было отмечено ранее, поскольку основной функцией отдела складского учета является учет, выдача и принятие МТР, оборудования и основных средств, задействованных в добыче нефти, то при расчете рентабельности персонала отдела складского учета можно воспользоваться показателем прибыли от реализации добытой нефти. При этом, своевременная поставка МТР, оборудования и основных средств — залог нормальной работы производственных объектов нефтедобывающего предприятия, их ремонта и строительства. Вовремя поставленные МТР, оборудование и основные средства позволяют увеличить и объем добычи нефти, за счет снижения простоя скважин предприятия в ожидании поставки МТР, оборудования и основных средств.

Расчет показателя рентабельности персонала отдела складского учета представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Показатели для расчета рентабельности персонала отдела складского учета

Показатель	План без учета мер	План с учетом мер	Изменение	
			+/-	%
Валовая добыча нефти, млн.тн.	63,5	64,5	1	1,57
Товарная добыча нефти, млн.тн.	62,3	63,1	0,8	1,28
Выручка от реализации товарной нефти, млн.руб.	72927,72	73864,19	936,47	1,28
Прибыль от реализации добытой нефти, млн.руб.	14790,22	15192,19	401,97	2,72
Рентабельность продаж, %	20,28	20,57	0,29	1,42
Списочная численность персонала, чел.	53	51	-2,00	-3,77
Рентабельность персонала, млн.руб./чел.	279,06	297,89	18,83	6,75
- СДиХ МТР	870,01	949,51	79,50	9,14
- ССУ по КВ	739,51	759,61	20,10	2,72
- ССУ по ОД	924,39	1012,81	88,42	9,57

Обеспечение бесперебойной поставки МТР, оборудования и основных

средств и увеличение грузооборота за счет повышения эффективности использования складских площадей отдела, позволит увеличить объем валовой добычи нефти на 1,57% и товарной добычи нефти на 1,28%.

Рост объема добычи нефти при снижении расходов предприятия, в результате экономии заработной платы в результате роста производительности труда, позволит увеличить прибыли от реализации добытой нефти на 2,72% и рентабельности продаж на 1,42%.

Рост уровня прибыли, при снижении потребности в персонале приведет и к росту общей рентабельности персонала на 6,75%, за счет увеличения рентабельности персонала СДиХ МТР на 9,14%, персонала ССУ по КВ на 2,72% и рентабельности персонала ССУ по ОД на 9,57%.

Таким образом, рост уровня рентабельности использования персонала и увеличение выработки работников, показывают повышение эффективности использования персонала отдела складского учета за счет реализации технических и организационно-экономических мероприятий.

#### **4 Социальная ответственность**

Переход к устойчивому развитию стал важнейшей целью в современных условиях для человечества и отдельных стран. Уделяется внимание устойчивому развитию и в России. Одним из направлений его обеспечения является особая модель поведения отечественного бизнеса в условиях социально-ориентированной рыночной экономики, в основе которой заложена его социальная ответственность.

В сложившихся обстоятельствах произошли изменения условий, в которых протекает предпринимательская деятельность. От современного бизнеса ожидают исполнения двоякой роли:

- самоограничения и воздержания от такой деятельности, которая создает проблемы для общества (например, загрязнение окружающей среды);
- ответственности за позитивные шаги на пути общественного прогресса.

В подобных условиях бизнес все больше оказывается вовлеченным в решение социальных проблем. Современные руководители предприятий понимают, что бизнес не может процветать в вакууме, и благополучие предприятия неразрывно связано с социальным благополучием общества, частью которого оно является.

В этой связи именно корпоративная социальная ответственность выступает в роли наиболее оптимальной формы взаимодействия бизнеса с социальными группами общества, так как позволяет бизнесу интегрироваться в социальную систему общества и стать одним из необходимых элементов социальной реальности. Рассмотрим процесс управления корпоративной социальной ответственностью на примере крупнейшей нефтедобывающей компании России ООО «РН-Юганскнефтегаз».

#### **4.1 Внутренняя и внешняя социальная политика компании**

Ориентирами в работе Компании были и остаются высокие стандарты не только в производственной, но и в социальных сферах. Системный подход к реализации всех направлений социальной политики, пристальное внимание к потребностям работников, членов их семей, ответственное ведение бизнеса – все это способствует повышению стабильности и эффективности социальных инвестиций не только внутри обществ группы, но и в регионах деятельности НК «Роснефть».

ООО «РН-Юганскнефтегаз» из года в год поддерживает статус одного из крупнейших работодателей в регионе, при этом Компания уделяет большое внимание созданию безопасных и комфортных условий труда на производстве. Основные корпоративные социальные программы направлены на поддержку и продвижение здорового образа жизни, улучшение жилищных условий и качества жизни сотрудников и их семей, материальную поддержку ветеранов и пенсионеров.

ООО «РН-Юганскнефтегаз», как одна из крупнейших российских компаний топливно-энергетического комплекса, осознает и признает свою социальную, экологическую и экономическую ответственность, которая возникает в результате осуществления ее производственной деятельности.

В области промышленной безопасности, охраны труда и защиты окружающей среды ООО «РН-Юганскнефтегаз» руководствуется требованиями российского законодательства и нормами международного права. Для создания безопасной рабочей среды своим сотрудникам, а также сведения к минимуму риска аварийных ситуаций и несчастных случаев Компания применяет новейшие технологии и самые современные методы производства.

Понимая ответственность Компании за обеспечение безаварийной производственной деятельности, безопасных условий работников и сохранность здоровья населения, проживающего в районах деятельности

Компании, руководство Компании приняло и реализует Политику в области промышленной безопасности и охраны труда и Политику в области охраны окружающей среды.

Одним из важнейших аспектов социальной политики ООО «РН-Юганскнефтегаз» является комплексная поддержка образования. Компания обеспечивает себе внешний кадровый резерв из выпускников вузов, развивая материально-техническую базу профильных образовательных учреждений – партнеров Компании. Активная работа с молодыми специалистами является одним из важнейших приоритетов кадровой политики НК «Роснефть».

Достойная оплата труда сотрудников – основа системы управления персоналом Компании. Как и в предыдущие годы, заработная плата в дочерних обществах Компании, как правило, выше среднего уровня зарплаты в регионе присутствия.

Система оценки персонала успешно действует в Компании с июля 2005 года. Для оценки сотрудников используются передовые методики, действующие в крупнейших международных компаниях.

ООО «РН-Юганскнефтегаз» занимается социальной деятельностью и вносит вклад в решение социальных проблем уже много лет. Реализация проектов и программ в области социальной ответственности четко регламентирована и осуществляется на основе общей платформы, обеспечивающей единство подходов в управлении комплексом социальных аспектов деятельности. При этом компания определяет свою миссию в том, чтобы не только обеспечивать качественные работы и услуги, но и в том, чтобы помогать развитию местных сообществ в регионах присутствия компании, содействовать формированию стабильной социальной среды и повышению качества жизни в стране.

## 4.2 Анализ эффективности программ КСО

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО - это оценка соответствия программ основным сейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структура стейкхолдеров организации представлена в таблице 4.

Осуществление миссии в ООО «РН-Юганскнефтегаз» как уже говорилось выше, обеспечивается благодаря реализации внутренних и внешних социальных программ.

Таблица 4 - Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники компании	Местные власти и местное население
Семьи сотрудников компании	Экологические организации
Потребители	Благотворительные фонды
Инвесторы	Всемирный фонд дикой природы
Научно-исследовательские учреждения	Федеральная налоговая служба
Торговые объекты, реализующие нефтегазовую продукцию	Федеральная таможенная служба

При этом внутренние социальные программы предполагают отношение к персоналу, развитию человеческих ресурсов в компании, к акционерам. Внешние социальные программы затрагивают выполнение требований законодательства, взаимодействие с потребителями и бизнес-партнерами, экологическая деятельность, участие в развитии местного сообщества.

Что касается внутренней корпоративной социальной ответственности, то ООО «РН-Юганскнефтегаз» относится ответственно к собственному персоналу, регулярно повышая величину заработной платы и назначая ее уровень в соответствии со среднероссийским, а также увеличивая уровень выплат социального характера и расходов на охрану труда.

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. Структура программ корпоративной социальной ответственности представлена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Структура программ корпоративной социальной ответственности

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Обеспечение заработной платы на уровне выше среднего по региону присутствия	Социально – ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Обеспечение достойного уровня жизни
Обучение сотрудников компании для повышения их квалификации	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Повышение квалификации сотрудников
Безопасность труда	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Создание безопасной рабочей зоны для сотрудников, свести к минимуму риск аварийных ситуаций и уменьшить производственный травматизм.
Социальная политика	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, Научно-исследовательские учреждения	Ежегодно	Улучшение условий труда, быта и отдыха сотрудников, мониторинг состояния здоровья, развитие спорта



Продолжение таблицы 4.1

Создание оптимальных условий труда и охрана здоровья	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Проводится планомерная работа по оздоровлению сотрудников Общества.
Окружающая среда	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, Научно-исследовательские учреждения	Ежегодно	Обеспечения экологической безопасности производственных объектов, охраны атмосферного воздуха, водных ресурсов и восстановления земель, мониторинга природной среды и объектов производства
Пожертвования в детские дома	Благотворительные пожертвования	Сотрудники предприятия, местное население	Ежегодно	Помощь, благотворительность и реклама

Результаты исследования показали, что ООО «РН-Юганскнефтегаз» осуществляет реализацию масштабных инфраструктурных проектов в виде развития социальной инфраструктуры территорий, экологических, благотворительных и прочих программ. Так, в рамках реализации социальной ответственности в компании действуют следующие социальные программы: «Образование», «Спорт», «Забота», «Экология», «Духовное наследие». Данные направления деятельности компании способствуют решению многих проблем местного сообщества.

Социальные расходы ООО «РН-Юганскнефтегаз» в 2015 году составили более 1,2 млрд.руб., планируемый объем социальных инвестиций в 2017 году составил 1,7 млрд.руб.

Компании осуществляется по следующим основным направлениям:

- улучшение жилищных условий сотрудников (доля затрат - 10,9% от общей суммы расходов на социальный блок);

- создание оптимальных условий труда и отдыха (31,7%);
- охрана здоровья и поддержка здорового образа жизни (20,5%);
- негосударственное пенсионное обеспечение (13,5%);
- социально-экономическое развитие регионов (13,4%);
- содержание социальной инфраструктуры (6,4%);
- благотворительность (3,6%).

Таблица 4.2 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена, млрд. руб.	Стоимость реализации на планируемый период, млрд.руб.
Улучшение жилищных условий сотрудников	Сумма в год	0,1304	0,1304
Создание оптимальных условий труда и отдыха	Сумма в год	0,3804	0,3804
Охрана здоровья и поддержка здорового образа жизни	Сумма в год	0,2406	0,2406
Негосударственное пенсионное обеспечение	Сумма в год	0,162	0,162
Социально-экономическое развитие регионов	Сумма в год	0,1608	0,1608
Содержание социальной инфраструктуры	Сумма в год	0,0768	0,0768
Благотворительность	Сумма в год	0,0432	0,0432
Итого:			1,1942 млрд.руб

Социальная политика ООО «РН-Юганскнефтегаз» является неотъемлемой частью корпоративной стратегии, направленной на создание всего комплекса условий для устойчивого развития Компании в долгосрочной перспективе.

Высокая социальная ответственность перед всеми заинтересованными сторонами, в основе которой равенство возможностей, взаимное уважение и приоритет закона, – это первостепенное условие повышения эффективности и

конкурентоспособности по всем направлениям деятельности, а также укрепления деловой репутации ООО «РН-Юганскнефтегаз».

## **Заключение**

Основной целью эффективного управления персоналом является достаточное обеспечение предприятия рабочими ресурсами, имеющими необходимый уровень квалификации и опыт, а также рациональное использование кадров и повышение уровня производительности труда, поскольку правильное управление персоналом приводит в результате к увеличению объема работ, повышению эффективности труда, сокращению себестоимости работ, и увеличению общей прибыли.

Проведя анализ персонала отдела складского учета, было установлено, что в отчетном году списочная численность работников увеличилась на 3 человека по сравнению с базисным годом и на 2 человека по сравнению с планом. Увеличение численности работников отдела произошло по всем секторам отдела складского учета. В структуре списочной численности работников отдела по секторам деятельности наибольший удельный вес занимает численность работников сектора складского учета по капитальным вложениям, доля которых увеличилась до 39,62%.

Анализ структуры персонала отдела показал следующие проблемы: наличие работников со среднеспециальным образованием и рост «устаревания» кадров отдела.

Расчет показателей движения персонала показал рост количества принятого и уволенного персонала, что привело к увеличению коэффициента оборота по приему на 9,56% и коэффициента оборота по выбытию на 7,68%.

С учетом количества уволенного по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины персонала, значение коэффициента текучести фактически превысило плановое значение и составило 9,80% при нормативном значении 3-5%.

В отчетном году произошло снижение грузооборота отдела, что при росте численности работников привело к снижению общей выработки работников

отдела на 10,88%, в том числе за счет снижения выработки работников СДиХ МТР на 18,81% и выработки работников ССУ по КВ на 7,74%.

Трудоемкость работ работников отдела складского учета по сравнению с планом увеличилась за счет роста трудоемкости работ СДиХ МТР на 25,14% и трудоемкости работ ССУ по КВ на 9,06%.

Таким образом, рост показателя трудоемкости и снижение показателя выработки показывает снижение результативности труда работников СДиХ МТР и ССУ по КВ.

Рост численности работников при снижении объема добычи нефти на 2,19% привели к тому, что рентабельность персонала уменьшилась на 8,32%.

О снижении эффективности использования персонала отдела складского учета, и снижении эффективности использования фонда оплаты труда, свидетельствует снижение коэффициента опережения производительности труда уровня заработной платы работников, что привело к перерасходу средств на оплату труда.

На основе проведенного анализа эффективности использования персонала отдела складского учета и оценки влияния организационно-экономических на уровень использования персонала отдела факторов, были выявлены имеющиеся резервы улучшения использования персонала отдела складского учета.

К основным резервам повышения эффективности использования трудовых ресурсов отдела складского учета относятся снижение текучести, повышение эффективности использования фонда рабочего времени за счет ликвидации прогулов и простоев.

Наличие прогулов и целодневных и внутрисменных простоев показывает снижение эффективности использования фонда рабочего времени, о чем также свидетельствует увеличение количества отработанных часов в праздничные и выходные дни и в сверхурочное время.

Среди основных причин целодневных внутрисменных простоев не по вине работника, преобладающую долю занимают простои в результате

задержек МТР, оборудования и основных средств в пути – 34,29% и в результате проверки и устранения брака поступающих МТР – 27,10%.

Устранения выявленных причин целодневных внутрисменных простоев позволит повысить выработку работников.

Также, к резервам повышения эффективности использования трудовых ресурсов относятся резервы роста производительности труда и снижения трудоемкости выполнения работ.

Для устранения выявленных в ходе анализа проблем, были разработаны организационно-экономические и технические мероприятий, и рассчитана ресурсоемкость предложенных мероприятий.

Результатом реализации мероприятий, направленных на совершенствование нематериальной мотивации и обучения работников, станет уменьшение количества уволенного персонала на 4 человека, что приведет к снижению коэффициента текучести на 7,4%, и увеличению коэффициента постоянства состава на 18,27%.

Снижение коэффициента оборота по выбытию и коэффициента текучести кадров, свидетельствует об улучшении обстановки в коллективе и целенаправленном подходе в управлении персоналом.

Также, после реализации мероприятий, ожидается повышение эффективности использования фонда рабочего времени за счет снижения потерь рабочего времени на 78,13% и в результате снижения сверхурочных часов на 90%, и времени работы в праздничные и выходные дни на 89,77%. Снижение потерь рабочего времени произойдет в результате снижения количества прогулов на 85,71% и целодневных внутрисменных простоев не по вине работника на 76%.

Установка системы WMS-системы для управления отделом складского учета, а также приобретение двух автоматизированных погрузчиков и совершенствование системы входного контроля позволит увеличить грузооборот в целом по отделу на 8,71%, что приведет к увеличению общей выработки работников отдела на 12,97%, в том числе за счет роста выработки

работников СДиХ МТР на 17,37%, выработки работников ССУ по КВ на 7,10%, и выработка работников ССУ по ОД на 12,74%.

Реализация технических мероприятий позволит уменьшить трудоемкость работ на 0,18 чел.-час./тн. за счет снижения трудоемкости работ СДиХ МТР на 15,03%, трудоемкости работ ССУ по КВ на 6,73%, и трудоемкости работ ССУ по ОД на 11,45%.

Таким образом, рост мероприятий, направленных на увеличение производительности труда, снижения трудоемкости работ, коэффициента текучести и оптимизации фонда рабочего времени, позволит увеличить результативности труда работников отдела складского учета, что свидетельствует о повышении эффективности использования трудовых ресурсов отдела.

Также, о повышении эффективности использования трудовых ресурсов отдела свидетельствует превышающий рост выработки работников отдела над темпом роста заработной платы, что приведет к экономии фонда оплаты труда на 3701,49 тыс.руб. и увеличению общей рентабельности персонала на 6,75%, за счет увеличения рентабельности персонала СДиХ МТР на 9,14%, персонала ССУ по КВ на 2,72% и рентабельности персонала ССУ по ОД на 9,57%.

Таким образом, рост выработки работников и снижение трудоёмкости работ, а также увеличение уровня рентабельности использования персонала, свидетельствуют о повышении эффективности использования персонала отдела складского учета.

## Список публикаций магистранта

1. Надин В.В. Внедрение возобновляемых источников. Стратегии и принципы (на примере зарубежных стран) / В.В. Надин, В.А. Вазим // «Молодежь, наука, технологии: новые идеи и перспективы»: III Международная научная конференция студентов и молодых ученых, 2016 г., Томск в 1 ч. – Томск: Изд-во ТГАСУ, 2016 – Ч. 1. – [С. 120-124]. (присуждён диплом 3-й степени)
2. Надин В.В. Методы стимулирования эксплуатации низкорентабельных скважин / В.В. Надин, Я.В. Другова, В.А. Вазим // Проблема геологии и освоение недр: сборник научных трудов XXI Международный симпозиум имени академика М.А. Усова студентов и молодых ученых, 2017 г., Томск: в 2 ч. – Томск: Изд-во ТПУ, 2017 – Ч. 2. – [С. 805-807].
3. Надин В.В. Разработка мероприятий по повышению эффективности использования персонала на примере ООО «РН-Юганск Нефтегаз» / В.В. Надин, Я.В. Другова, В.А. Вазим // Проблема геологии и освоение недр: сборник научных трудов XXI Международный симпозиум имени академика М.А. Усова студентов и молодых ученых, 2017 г., Томск: в 2 ч. – Томск: Изд-во ТПУ, 2017 – Ч. 2. – [С. 850-854].
4. Надин В.В. Внедрение системы экологического менеджмента на предприятии ЗАО «Сибирская Сервисная Компания» / В.В. Надин, Я.В. Другова, К. А. Тизоватова, В.А. Вазим // Проблема геологии и освоение недр: сборник научных трудов XXI Международный симпозиум имени академика М.А. Усова студентов и молодых ученых, 2017 г., Томск: в 2 ч. – Томск: Изд-во ТПУ, 2017 – Ч. 2. – [С. 848-851].



### Список использованных источников

1. Аргоков А.П. Экономика и управление на предприятии: Учебник. – М.: 2013. – 400 с.
2. Акмаева Р. Менеджмент организации как основа принятия новой управленческой парадигмы // Проблемы теории и практики управления. 2013. - №11.-С. 98-107.
3. Алехина О., Павлущий А. «Обучение действием»: новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала // Управление персоналом. — 2013.-№5(59).-С. 24-27.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — СПб.: Питер, 2010. — 848 с.
5. Барсукова С.Ю. Формальное и неформальное трудоустройство: парадоксальное сходство на фоне очевидного различия // Социологические исследования.-2012. №7. – С.42-48.
6. Бауман Э. Возвышение и упадок труда // Социологические исследования. -2013. №5. – С.51-55.
7. Безрукова Е.Ю., Лямин А.В., Жуков Ю.М. Командообразование в режиме реального времени // Справочник кадровика, 2013. №2. - С. 105-111.
8. Белая Н.В. Совершенствование методов мотивации в системе управления персоналом кооперативных организаций // Белгородский экономический вестник. -2013. №7/9. - С. 49-58.
9. Беляева С.С. Роль человеческого капитала в развитии предприятия // Креативная экономика. 2012. - №10. - С. 120-127.
10. Блинов А. Особенности мотивации персонала в кризисной ситуации / А.Блинов, В.Захаров, И.Захаров // Экономист. — 2015. — № 3. — С.25–31.
11. Буч О.В. Трудовые ресурсы в экономике России и Запада // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2012. - №3. - С. 154-161.

12. Василевский А. И., Сардарян А. Р. «Организационное поведение». Конспект лекций (для магистров экономического факультета, обучающихся по направлению «Международный менеджмент») — М.: «Цифровичок», 2013. — 64 с.
13. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. 2012. - №4. - С. 22-34.
14. Висторобская Е.Н. Маркетинг персонала в системе маркетингового управления организацией // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2013. - №2. - С. 18-25.
15. Владимирова Л.П. Экономика труда. М.: Издательский дом «Дашков и К0», 2010.-220 с.
16. Вопросы эффективности использования трудовых ресурсов // Экономика и учет труда. 2014. - №1. - С. 3-13.
17. Глаз В.Н. Теория и методология трудовой мотивации: Монография. -Белгород: Кооперативное образование, 2011. - 211 с.
18. Глаз Ю.А., Глаз В.Н. Теоретико-методологические аспекты управления трудовыми ресурсами организации: Монография. Белгород: Изд-во Белгородского университета потребительской кооперации, 2010. - 210 с.
19. Гребенкин А.В., Пермякова А.М. О методах оценки и управления интеллектуальным капиталом фирмы // Инновации. 2012. - №4(126). - С. 103-106.
20. Гутгард Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия // Управление персоналом. 2013. - №5. - С. 24-32.
21. Гутгартц Р.Д. Информационные технологии в управлении кадрами / Под ред. В .А. Пархомова. М.: ИНФРА-М, 2011.-235 с.
22. Давыдов С.А., Костин Р.А. Развитие теории заработной платы в условиях трансформации хозяйственных практик в эпоху социальной модернизации // Инновации. 2013. - №5(127). - С. 12-17.
23. Джабраилова З.Г., Мамедова М.Г. Нечеткий логистический подход к задаче оценки кадрового потенциала // Менеджмент в России и за рубежом.

2013. - №5. - С. 111-117.

24. Елисеев В.Н. Человеческий код общественного развития и его интегральное измерение // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2011. - Том 6. - №2. - Часть 2. - С. 12-17.

25. Емельянов А.П. Инициатива персонала как фактор повышения эффективности менеджмента // Менеджмент сегодня. 2012. - №4. - С. 23-28.

26. Иванова С. Планирование карьеры и определение потенциала значимых компетенций и факторов мотивации // Кадровый менеджмент. 2014. - №4.-С. 58-62.

27. Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика // Человек и труд. -2012. №10. - С. 78-84.

28. Кижеватова В. Модернизация образования как условие развития трудовых ресурсов // Человек и труд. 13 - №3. - С. 69-75.

29. Коновалова В.Г. Разработка и внедрение корпоративных стандартов поведения персонала // Вестник университета (Государственный университет управления). 2013. - №20. - С. 200-203.

30. Кравченко К. Как повысить эффективность службы управления персоналом в организации // Управление персоналом. 2013. - №6.- С.10-18.

31. Кузнецова Н.В. Оценка потребности в персонале // Справочник по управлению персоналом. 2012. - №4. - С. 45-54.

32. Магун В.С. Динамика трудовых ценностей работников// Российский журнал менеджмента. 2012. - №4. - Т.4. - С. 45-74.

33. Маевская А.В. Карьерная политика предприятия его резерв // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - №3. - С. 130-133.

34. . Мазманова Б.Г. Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом : учеб. пособие / Б.Г. Мазманова. - М. : Дело и Сервис, 2010. - 432 с

35. Макарова А. О., Галимова А. Ш. Направления повышения эффективности использования рабочего времени на предприятии // Молодой ученый. — 2013. — №1. — С. 155-158.

36. Макринова Е.И. Компетенция персонала кооперативных

организаций как объект стратегического управления // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2012 - №1 - С. 265-274.

37. Махорт Н. Проблемы мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом. 2012. - №7. - С. 35-36.

38. Огнев А.С. Мотивация как инструмент управления персоналом // Управление персоналом. 2013. - №6. - С. 16-26.

39. Одегов Ю. Г. Эффективное управление рабочим временем на основе тайм-менеджмента. // Нормирование и оплата труда в промышленности. — 2012. -№ 4. — С. 18–26.

40. Павлуцкий А. Управление персоналом: стереотипы и реальность // Управление персоналом. — 2012. №8. - С. 53-55.

41. Панкратов А. Трудовой потенциал: социально-экономические аспекты управления процессом его воспроизводства // Вестник Московского Государственного университета. Сер. 18. Социология и политология. 2011. - № 3. -С. 78-90.

42. Подобная М.В. Кадровая политика на предприятии // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2013. - №1. - С. 124-127.

43. Полозова А.Н., Евсеева С.В., Гарковенко Е.В., Фролова Н.В. Мотивационно-стимулирующие инструменты развития персонала // Креативная экономика. 2013. - №10. - С. 128-134.

44. Попов Д.Е. Мотивация руководителей как фактор выполнения стратегии предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. - №3. - С. 56-74.

45. Прокушев Е.Ф. Роль кадровых служб и руководителей структурных подразделений в профессиональной ориентации, обучении и повышении квалификации работников // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2012. - №2. - С. 89-100.

46. Прокушев Е.Ф., Прокушев Я.Е. Отбор и оценка персонала как условие роста эффективности использования трудовых ресурсов // Вестник

Белгородского университета потребительской кооперации. — 2013. №2. — С. 107-116.

47. Самыгин С.И. Управление персоналом. Ростов н/Дону: Феникс, 2011. -512 с.

48. Сенченко В. Управление по целям // СКИП. 2012. - №4. - С. 36-39.

49. Серебрякова Н.А., Смольянова Е.Л. Особенности управления человеческим капиталом предприятия // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. -2014. №1. - С. 98-101.

50. Сидорова В. Н. Рациональное использование рабочего времени в целях оптимизации бизнес-процессов. // Нормирование и оплата труда в промышленности. — 2011. — № 5. — С. 34–39.

51. Спесивцева С. Профессионализм персонала как фактор конкурентоспособности организации // Управление человеческими ресурсами. 2013. -№4.-С. 108-113

52. Ходыревская В.Н., Желудкова И.Ю. Методика и логика терминологического исследования понятия «управление человеческими ресурсами» // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. -2013. -№1.- С. 88-92.

53. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. —446 с.

54. Управление персоналом. - Библиотека статей// <http://psyfactor.org/>

55. Сообщество HR-менеджеров//<http://hr-portal.ru/>

56. Бухалков М. И. Рабочее время как объект организации и нормирования труда. // [www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru).

57. Сафронов Н.А. Экономика предприятия: электронный учебник. [Электронный ресурс]// Режим доступа: <http://exsolver.narod.ru/Books/Econenterpr/Safronov/c6.html>

58. Яркина Т.В. Основы экономики предприятия. Учебное пособие. [Электронный ресурс]// Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m64/>